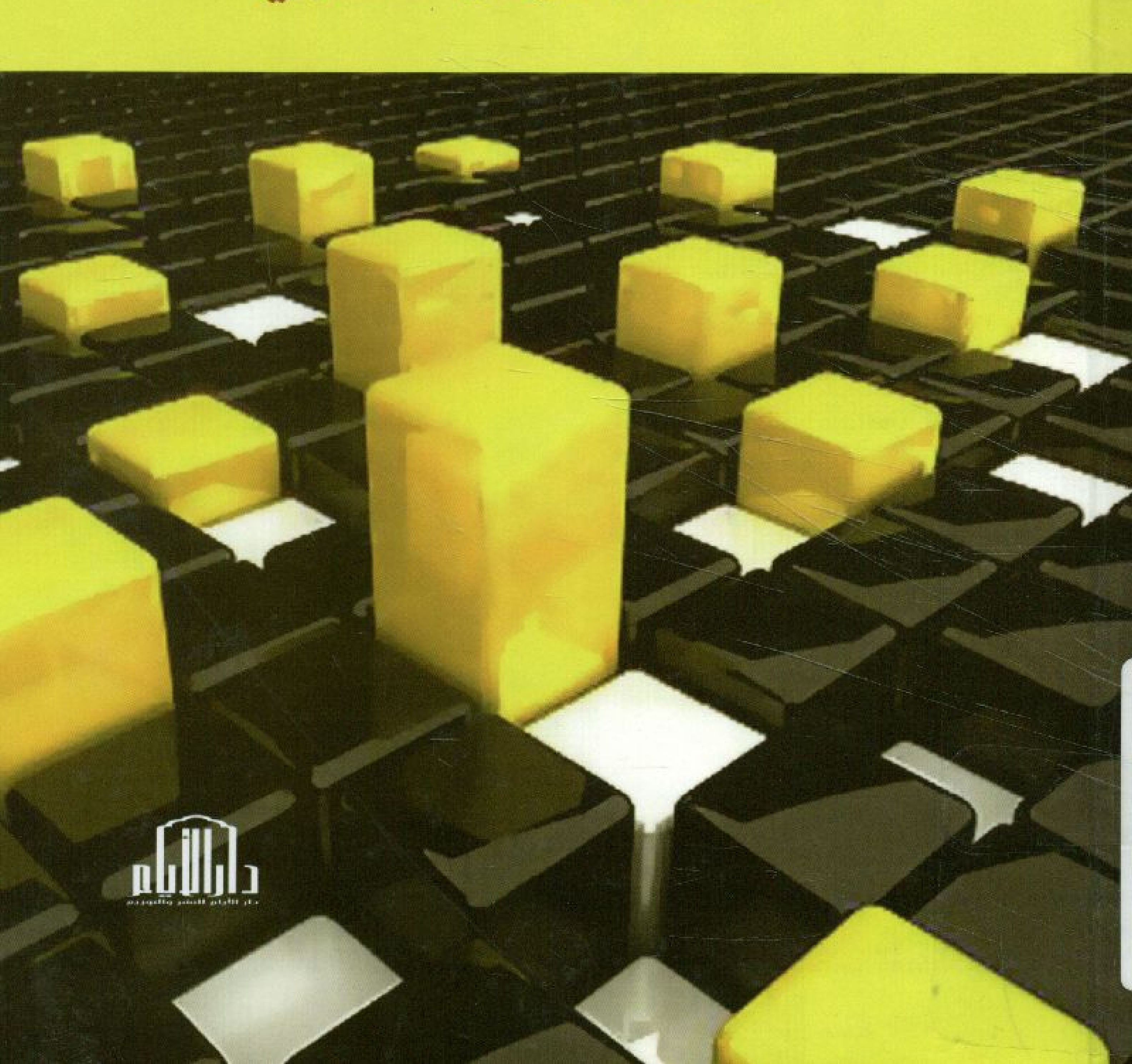
ريادة الأعمال الداخلية

منظور القدرات الاستراتيجية

د. ايهاب سمير زهدي القبج

أ.د. نعمة عباس الخفاجي



ريادة الاعمال الداخلية

منظور القدرات الاستراتيجية

رياده الاعمال الداخلية
منظور القدرات الاستراتيجية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : 2013/4/1177

الطبعة العربية 2014



عمان- ش الملك حسين - وسط البلد أول طلعة
جبل الحسين بجانب سرفيس جبل الحسين خط 9
ص.ب 925636 العبدلي 11190 الأردن
هاتف: 4633362 6 00962 فاكس: 4633352 6 00962
جوال: 707630 795 00962 - 509925 797 00962
E-mail:sabah_tallawi@yahoo.com

ريادة الأعمال الداخلية

منظور القدرات الاستراتيجية

الدكتور

إيهاب سمير زهدي القبج

الأستاذ الدكتور

نعمة عباس خفاجي



المحتويات

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1- 1) مقدمة

تتسم البيئة المحيطة بالمنظمات بالتغير الدائم، وعدم الاستقرار، واشتداد حدّة المنافسة من ناحية، وارتفاع الدعوات لضرورة قيام المنظمات عامة، والبنوك خاصة بتطوير هياكلها، وأنظمتها، وأساليب إدارتها، وأنشطتها، وتحسينها، وفيما يتعلق بقدراتها الاستراتيجية من ناحيةٍ أخرى.

حيث شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بمجال ريادة الأعمال الداخلية Intrapreneurship كأسلوب تطويريٍ للمنظمات، بسبب النتائج التي تساعد في تحقيقها، والأدوار التي تمارسها، فأصبح أمر إدراكها وتوظيفها والتأسيس لها ضرورة لا اختياراً أمام مختلف المنظمات، بغض النظر عن طبيعتها، أو حجمها، أو حتى مكان عملها، وهو ما ينطبق على البنوك أيضاً. رافق ذلك ارتفاع الدعوات لضرورة إدراك المديرين لأهمية السلوك الريادي للأفراد العاملين في منظمات قائمة، حتى ضمن مستويات إدارية دنيا، بعد أن تركز ذلك الاهتمام سابقاً على مستوى المنظمة ككل، خاصة في مستوياتها الإدارية العليا، والمتوسطة، توجهاً وأنشطة وأفعالاً، فبرزت مؤخراً أهمية دراسة جوانب ريادة الأعمال الداخلية التنظيمية والفردية المؤثرة والمعززة لذلك السلوك.

لقد أصبح من الضروري إدراك وتفهم مديري المنظمات عامة، والبنوك خاصة، بأن الفوز والنجاح، والحصول على وضع تنافسي أفضل، كذلك النمو والتطور إضافة إلى البقاء والاستمرارية هي أهم أهدافها في القرن الحادي والعشرين.

لقد أكّدت الأبحاث والدراسات المهتمّة بريادة الأعمال الداخلية – ذلك المفهوم الواسع، والذي يحتوي على العديد من المفاهيم المرتبطة، مثل: توليد ومن ثم تطبيق الأفكار الإبداعية، والسلوك الريادي وكذلك الإبداعي داخل منظمات قائمة، وتنوع تلك الإبداعات والتي أخذت أشكالاً متعددة، منها ما يظهر في المنتجات أو الخدمات، ومنها ما ظهر في شكل عملياتٍ جديدةٍ ومبتكرة – أنها تساعد في تحقيق بعض الأهداف الخاصة بالبنك، إضافة إلى أنها تؤدي إلى توليد فرصٍ لأعمال جديدة أو اكتشاف بعض منها، من خلال القيام بالعديد من عمليات التطوير، والتي قد تظهر إما في تطوير العمليات أو الخدمات وإما في تطوير الأسواق المستهدفة، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على قدرات البنوك وتطورها و تحسينها، والذي سيقود بشكل أو بآخر إلى تقدم وازدهار تلك البنوك، وكذلك الاقتصاد الذي تعمل ضمنه.

لقد لوحظ أن كثيرين من المديرين في قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية– والتي تعمل في ظل بيئة تتصّف بالتغيّر والتعقيد وبتعدّد وتنوّع تحدياتها– أقل وعياً بأهمية تمكين ريادة الأعمال الداخلية، ودورها الذي تقوم فيه؛ لتحسين قدرات تلك البنوك الاستراتيجية ، والتي عليها ألا تعمل في ظل ما تملك من قدرات بوضعها الحالي، بل عليها أن تستجيب لتلك التحديات والظروف ومواجهتها والتفكير بكيفية التغلب عليها من خلال تحسين قدراتها الاستراتيجية المتنوعة بشكل فاعل ومستمر؛ للحفاظ على قوتها التنافسية، والوصول إلى تركيبة متنوعة وملائمة من القدرات الاستراتيجية التي تمكّنها من التميّز عن منافسيها، ومنها القدرات التسويقية وقدرات الربط مع السوق والقدرات التكنولوجية وقدرات تكنولوجيا العمل المصرفي والقدرات الإدارية وكذلك القدرات المعرفية وأخيراً القدرات الإبداعية، وذلك ما يدعو منظمات القطاع الخاص الفلسطينية والخدمات خاصة، ومنها البنوك الوطنية الفلسطينية إلى ضرورة التفكير بتطبيق أساليب تطويرية جديدة منها ريادة الأعمال الداخلية من خلال تعزيز السلوك الريادي للأفراد العاملين داخلها. الأمر الذي سيعزز من

إمكاناتها على تحقيق الميزة التنافسية و تحسين مستوى أدائها من خلال ما ستملكه من قدرات استراتيجية متميزة.

(1- 2) مشكلة الدراسة وعناصرها

رغم ارتفاع وتيرة تعقيد وديناميكية بيئة المنظمات المحيطة وتسارع التغيرات فيها، فلا يزال التفكير في مواجهتها وما ينشأ عنها من فرص وتهديدات، كما هو الحال في تعزيز موقفها التنافسي وزيادة قدراتها على اكتشاف فرص أعمال سوقية جديدة ومجدية قصد استثمارها هو أهم ما يسيطر على تفكير المديرين وقراراتهم في معظم المنظمات.

وهذا الأمر رفع الدعوات إلى ضرورة قيام المنظمات عامة، والبنوك خاصة، بتطوير وتحسين ما تمتلكه من قدرات استراتيجية، وبشكل مستدام من ناحية، بعد أن أظهرت الدراسات استحالة امتلاكها من خلال شرائها، بالإضافة إلى ضرورة تملكها لمستوى معين منها يمكّنها من تحقيق النمو والازدهار بأعمالها من ناحية أخرى، بهدف تعزيز فرص بقائها وتحقيقها للميزة التنافسية، بل والنجاح والتفوق المستدامين. معتمدة بذلك على عدد من التوجهات الداخلية، منها مثلاً تعزيز السلوك الريادي للأفراد العاملين داخلها، من خلال التأكيد على توافر جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) كعناصر تمهيدية مؤثرة على ذلك السلوك.

ولا تزال المنظمات الفلسطينية في معظمها، لا تدرك أهمية تلك الجوانب، أو ضرورة توافرها بشكل كافٍ، الأمر الذي يحتم عليها، وخاصةً البنوك منها، وتلك التي تتصف معظمها بحداثتها- والتي تعمل في بيئة خاصة تختلف عن مثيلاتها- ينبغي أن تدرك أهمية جوانب ريادة الأعمال الداخلية التنظيمية والفردية، وضرورة توافرها، وتمكينها، وأهمية الدور الذي تقوم به كرافعة معززة ومحسنة لقدراتها الاستراتيجية.

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحليل دور ريادة الأعمال الداخلية بجانبيها التنظيمي والفردي في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك.

ويمكن تحقيق هذا الغرض من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توفر جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
2. ما مدى امتلاك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية للقدرات الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
3. هل يوجد تأثير لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك؟
4. هل يوجد تأثير لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات التسويقية لقطاع البنوك؟
5. هل يوجد تأثير لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات الربط مع السوق لقطاع البنوك؟
6. هل يوجد تأثير لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات تكنولوجيا المعلومات لقطاع البنوك؟
7. هل يوجد تأثير لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي لقطاع البنوك؟
8. هل يوجد تأثير لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الإدارية لقطاع البنوك؟
9. هل يوجد تأثير لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات المعرفية لقطاع البنوك؟
10. هل يوجد تأثير لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الإبداعية لقطاع البنوك؟

(1- 3) فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها، تحاول الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- **الفرضية الأولى:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك.

- **الفرضية الثانية:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات التسويقية لقطاع البنوك.

- **الفرضية الثالثة:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات الربط مع السوق لقطاع البنوك.

- **الفرضية الرابعة:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات تكنولوجيا المعلومات لقطاع البنوك.

- **الفرضية الخامسة:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي لقطاع البنوك.

- **الفرضية السادسة:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الإدارية لقطاع البنوك.

- **الفرضية السابعة:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات المعرفية لقطاع البنوك.

- **الفرضية الثامنة:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الإبداعية لقطاع البنوك.

(1- 4) أهمية الدراسة

يمكن القول بأن أهمية هذه الدراسة ترتكز على النقاط الآتية:

1. أهمية المواضيع التي تبحث فيها أولاً، فموضوع ريادة الأعمال الداخلية هو أحد أهم المواضيع الإدارية المعاصرة التي يجب أن تأخذها المنظمات القائمة بشكل عام والبنوك بشكل خاص بعين الاعتبار؛ توظيفاً وتأسيساً وتمكيناً (Stewart, 2009)، وكذلك الأمر موضوع القدرات الاستراتيجية اللازمة للبنوك لتساعدها في البقاء والازدهار، وأهمية قطاع البنوك العاملة في فلسطين ثانياً والذي بلغت صافي أصوله حتى منتصف العام 2011 ما يقارب(8.8) مليار دولار أمريكي، كما بلغ رأس ماله المدفوع ما يقارب(862) مليون دولار أمريكي، وبلغت حجم ودائعه لنفس الفترة ما يقارب (7) مليار دولار أمريكي، فيما بلغت حجم التسهيلات الممنوحة من

قبله لنفس العام ما يقارب (3.5) مليار دولار أمريكي، والتي تشكل البنوك الوطنية جزءاً رئيساً وفاعلاً فيه، حيث تحوز على ما نسبته (40%) تقريبا من إجمالي حجم ودائع وتسهيلات القطاع المصرفي الفلسطيني عامة.

2 تتأتى أهمية الدراسة نظرياً من خلال توضيح المقصود بريادة الأعمال الداخلية، وطبيعتها، ضمن الجانب السلوكي، وتقديم تعريف مبسط لها يبتعد عن الغموض الدائر حولها، اعتماداً على البحوث والدراسات التي تناولتها ومنطق الحوار.

3 توضيح حدود الريادة المؤسسية، والتي شكلت ولا تزال، موضوعاً يشوبه بعض الغموض والاختلاف، وشكل ارتباطها بموضوع ريادة الأعمال الداخلية التي أكدت هذه الدراسة، على أنها شكل من أشكال الريادة المؤسسية.

4 تأكيد الدراسة على الارتباط الوثيق فيما بين ضرورة إدراك دور ريادة الأعمال داخل البنوك بجانبيها التنظيمي والفردي، المعززة لسلوك الأفراد الريادي داخلها من جهة، وتحسينها لقدرات تلك البنوك الاستراتيجية من جهة أخرى.

5 يتوقع أن تهيئ الدراسة لمتخذي القرار في البنوك فهماً أعمق حول كيفية تمكين وتأسيس ريادة الأعمال داخل البنوك والأدوار التطويرية الكثيرة، التي من الممكن أن تقوم فيها بما سيساعد في تحسين قدرات تلك البنوك الاستراتيجية.

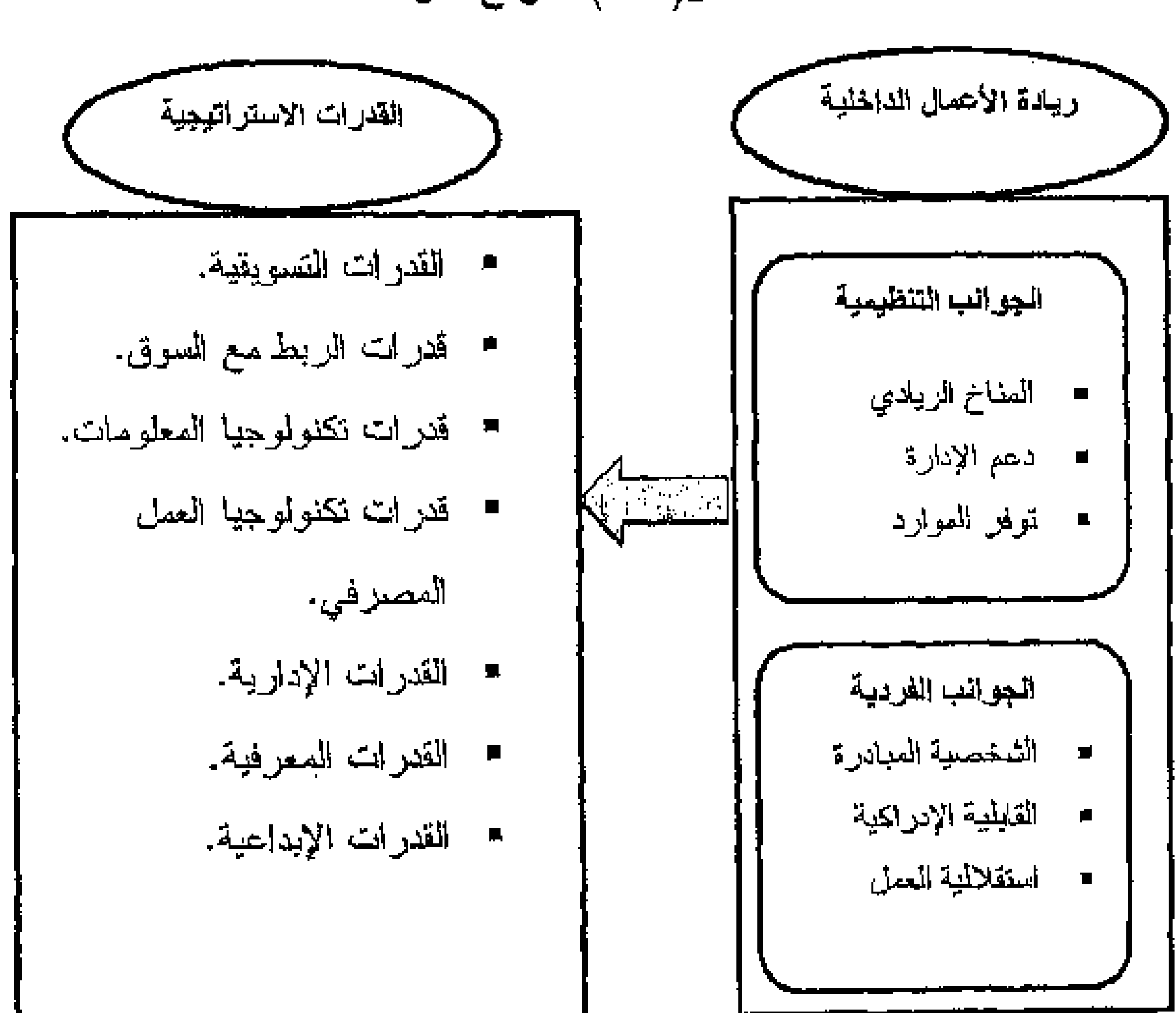
(1- 5) أنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ومراجعة الدراسات ذات الصلة، بنيت فكرة أنموذج الدراسة على متغيرين هما: متغير ريادة الأعمال الداخلية كمتغير مستقل، حيث تمت الاستفادة من دراسةDe Jong and Wennekers (2008) في تحديد جوانبه، ويتضمن هذا المتغير الجوانب التنظيمية والجوانب الفردية،

ومتغير القدرات الاستراتيجية كمتغير تابع يتضمن كلا من القدرات التسويقية، وقدرات الربط مع السوق، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، وقدرات تكنولوجيا العمل المصرفي، والقدرات الإدارية، والقدرات المعرفية، والقدرات الإبداعية، وقد تم الاستفادة من دراسات كل من Desarbo et al, (2005) و Lee & Hsieh (2010) و Gold et al, (2001) في تحديد هذا المتغير، بافتراض ثبات العوامل الأخرى. ويبين الشكل (1-1) أنموذج الدراسة.

أنموذج الدراسة (دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك)

الشكل(1-1) أنموذج الدراسة



(1- 6) التعريف بالمصطلحات إجرائياً

بعد الاطلاع على أدبيات ريادة الأعمال الداخلية، وأدبيات القدرات الاستراتيجية، فقد تم تعريف المصطلحات الآتية تعريفاً إجرائياً كما يأتي:

1. **ريادة الأعمال الداخلية Intrapreneurship**: ويُقصد بها الوضع الذي ينطوي على إتاحة الفرصة للأفراد العاملين داخل البنوك؛ لإطلاق العنان لمبادراتهم الريادية، والمؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية أو المنتجات و/أو استكشاف واستثمار فرص أعمال جديدة. وتم قياسها من خلال العناصر التمهيدية المؤثرة في سلوك الأفراد الريادي داخل البنك والمعبر عنها بالجوانب التنظيمية والفردية، بدلالة أبعادها كمقاييس.

2. **مناخ ريادة الأعمال الداخلية Intrapreneurial Climate**: هو بيئة البنك الداخلية التي تتعلق بالمشاعر، والمواقف، والاتجاهات السلوكية، والتي تميز الحياة التنظيمية للبنك.

3. **دعم الإدارة Management Support**: ويُقصد بها مدى استعداد مديري البنوك؛ لتسهيل عمليات سلوك الأفراد الريادي داخل البنوك وتعزيزها، والتي تتضمن تأييد الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد البشرية اللازمة للفعل الريادي.

4. **توافر الموارد Resource Availability**: ويُقصد بها مدى استعداد مديري البنوك لتوفير موارد الوقت والموارد المادية والمالية اللازمة لتنفيذ الأفكار الريادية أو تطويرها.

5. **الشخصية المبادرة Proactive Personality**: ويُقصد بها مدى تمتع العاملين في البنوك بخصائص القدرة على تغيير ظروف العمل الحالية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتأثير في بيئتهم، إضافة إلى عدم تقيدهم بالعوامل أو الظروف المحيطة.

6. **القابلية الإدراكية Cognitive Ability**: ويُقصد بها مدى امتلاك العاملين في البنوك للمعرفة ولمهارات العمل المصرفي المتميزة، إضافة إلى قدرات التعلم بشكل سريع وتوليد الأفكار.

7. **استقلالية العمل Work Autonomy:** تعني مدى قدرة العاملين في البنوك على تحديد الأعمال الموكلة إليهم وإنجازها، وأداء المهام بشكل مستقل وذاتي.

8. **القدرات الاستراتيجية Strategic Capabilities:** هي مجموع (تركيبة) القدرات والمهارات التي تعمل على بقاء البنك وازدهاره، وقدراته على القيام بأفعال ناجحة؛ بقصد التأثير في نموه وتطوره على الأمد البعيد. وتم قياسها من خلال أبعاد تلك القدرات، وهي: القدرات التسويقية، وقدرات الربط مع السوق، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، وقدرات تكنولوجيا العمل المصرفي، والقدرات الإدارية، والقدرات المعرفية وأخيراً القدرات الإبداعية، في البنك.

9. **القدرات التسويقية Marketing Capabilities:** ويُقصد بها قدرات البنك في التعرف على العملاء، ورصد تحركات البنوك المنافسة، واستهداف الأسواق وتجزئتها.

10. **قدرات الربط مع السوق Market Linking Capabilities:** ويُقصد بها قدرات البنك على الربط مع العملاء في محيطه الخارجي، التي تتمثل بقدرات توليد وإدارة العلاقات مع العملاء والمحافظة عليهم.

11. **قدرات تكنولوجيا المعلومات Information Technology Capabilities :** ويُقصد بها قدرات البنك التي تمكّنه من توليد المعرفة السوقية والتقنية، وتسهيل عملية تدفق المعلومات الداخلية وكذلك الخارجية، وتتضمن أنظمة تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطوير الخدمات البنكية الجديدة، والتكامل الأفقي فيما بين أقسام البنك المختلفة ودوائره.

12. **قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي Banking Technological Capabilitites:** ويُقصد بها قدرات البنك المتعلقة بكفاءة العملية الإنتاجية. وتم قياسها من خلال مؤشرات القدرة على تطوير خدمات بنكية جديدة، وتطوير تكنولوجيا العمل المستخدمة، والقدرة على التنبؤ وتقدير التغيرات التكنولوجية ضمن الصناعة البنكية.

13. **القدرات الإدارية Managerial Capabilities**: ويُقصد بها قدرات إدارة البنك التي تتضمن التحكم بالتكاليف المصرفية، وإدارة الموارد المالية والبشرية والقدرة على التنبؤ بالعوائد.

14. **القدرات المعرفية Knowledge Capabilities**: ويقصد بها قدرات إدارة البنك المعرفية الفاعلة، الداخلية والخارجية، ضمن منظور القدرات التنظيمية، والمتضمنة لقدرات عمليات إدارة المعرفة. وتم قياسها من خلال أبعاد تلك القدرات وهي: عمليات اكتساب المعرفة، وتحويلها، وأخيراً استخدامها.

15. **القدرات الإبداعية Innovative Capabilities**: ويقصد بها قدرات البنك المتعلقة بالإبداع في الخدمات والعمليات المصرفية، وكذلك الإبداع التنظيمي.

(1- 7) حدود الدراسة ومحدداتها

- اقتصرت الدراسة على قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية والعاملة بالضفة الغربية والمدرجة ببورصة فلسطين. والتي يبلغ عددها (7) بنوك فقط، حيث يمكن تعميم نتائج الدراسة على القطاع المصرفي فقط.
- أجريت الدراسة على العاملين داخل البنوك الوطنية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالإدارتين العليا والوسطى، والتي تشتمل على المديرين العامين، ونوابهم، ومساعديهم، ومديري الفروع والمكاتب، ومديري الدوائر الرئيسية، ورؤساء الأقسام الذين يشكلون عينة الدراسة خلال الفترة من أيار 2011 وحتى نهايات العام المذكور، نظراً لطبيعة ودور هاتين الإدارتين الهام في تمكين ريادة الأعمال الداخلية وتوظيفها، أو حتى ممارستها، كما هو الحال بالنسبة للقدرات الاستراتيجية.
- استكمالاً لما جاء سابقاً، تعنى هذه الدراسة بالسلوك الريادي للأفراد العاملين داخل البنوك (محل الدراسة)، من وجهة نظر المسؤولين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة.
- تركز الدراسة الحالية على العناصر التمهيدية (جوانب ريادة الأعمال الداخلية)، المؤثرة على السلوك الريادي للأفراد العاملين داخل البنوك محل

الدراسة، المرتبطة بمبادرات الأفراد الريادية والجديدة في المستويات الإدارية الأقل من العليا، وليس أشكال ذلك السلوك.

وتمثلت أهم **محددات هذه الدراسة** في مجموعة الصعوبات التي ظهرت أثناء إجراء هذه الدراسة، والتي كانت في بداياتها تداخل مفهومي الريادة المؤسسية وريادة الأعمال الداخلية، الأمر الذي استلزم وقتاً لا بأس فيه، لتوضيح معالم وحدود كل منها، وطبيعة الارتباط بينهما، إضافة إلى ندرة المراجع باللغة العربية التي تناولت بشكل مباشر ريادة الأعمال الداخلية كموضوع مستقل، تبع ذلك ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت سلوك الأفراد الريادي للعاملين داخل منظمات قائمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات ذات الصلة

المبحث الأول: ريادة الأعمال الداخلية

(2-1) مقدمة

(2-2) ريادة الأعمال

(2-3) الريادة المؤسسية

(2-4) ريادة الأعمال الداخلية

المبحث الثاني: القدرات الاستراتيجية

(2-5) مقدمة

(2-6) وجهة النظر القائمة على الموارد

(2-7) القدرات الاستراتيجية -الطبيعة -المفهوم- الأهمية

(2-8) الريادة المؤسسية وعلاقتها بالقدرات

المبحث الثالث: الدراسات ذات الصلة

(2-9-1) الدراسات باللغة العربية.

(2-9-2) الدراسات باللغة الانجليزية.

(2-9-3) ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول

ريادة الأعمال الداخلية

(2- 1) مقدمة

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة اهتماماً متزايداً بريادة الأعمال الداخلية، وما يرتبط بها من مجالات عديدة كالبحث عن الأفراد الرياديين، والسلوك الريادي، والتي أخذت تحظى باهتمام بارز لدى الباحثين والمتخصصين من مختلف التوجهات، وذلك بسبب النتائج المميزة للأعمال الريادية على مسار تقدم المنظمات وقوة جاذبيتها (منصور والخفاجي ،2010، ص20).

تعتبر ريادة الأعمال الداخلية مفهوماً واسعاً يرتبط به عدد من المفاهيم مثل توليد ومن ثم تطبيق الأفكار الإبداعية والسلوك الإبداعي داخل منظمات قائمة، فيما تتنوع تلك الإبداعات لتأخذ أشكالاً متعددة منها ما يظهر في شكل منتجات جديدة، ومنها ما يظهر في شكل عمليات جديدة ومبتكرة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، ومنها ما قد يأخذ شكل خدمة جديدة أو نظاماً يرتبط بنموذج أعمال المنظمة (Toftoy & Chatterjee, 2004).

وفيما تعتبر ريادة الأعمال الداخلية مجالاً مهماً وموضوعاً جاذباً للمديرين في مختلف المنظمات بغض النظر عن حجمها (Menzel, 2008)، فقد بدأ الباحثون ومنذ نهاية عقد السبعينات من القرن العشرين الاهتمام بموضوع الريادة من وجهة النظر التنظيمية بشكل أوسع من وجهة النظر المعتمدة على رائد الأعمال الفرد (المستقل)، وبشكل تدريجي بدأ الباحثون والممارسون على حد سواء إدراك حقيقة بل ضرورة الممارسة والسلوك الرياديين للمنظمات (Stewart, 2009)، تبع ذلك اهتمام بسلوك الأفراد الريادي للعاملين داخلها، والذي أصبح اليوم محل بحث ودراسة (De Jong and Wennekers, 2008)، فبدأ الاهتمام بموضوع ريادة الأعمال الداخلية كموضوع هام يتجه نحو الاستقلال،

حيث أخذ اهتماماً خاصاً من الباحثين بحثاً واستكشافاً وتطويراً، ومن الممارسين إدراكاً وتوظيفاً وتأسيساً داخل المنظمات القائمة.

وللوقوف على طبيعة ومفهوم ريادة الأعمال الداخلية، يلزم تدرج الطرح، اذ يجب ابتداءً الوقوف على طبيعة ومفهوم ريادة الأعمال بشكل عام، والتي تشكل الإطار العام والأوسع، وما انبثق عنها من مواضيع مرتبطة، كالريادة المؤسسية، وريادة الأعمال الداخلية، وما يتبع لاحقاً من ضرورة التطرق إلى تأريخ دراسة ريادة الأعمال الداخلية، وأهم التعريفات التي تناولتها، ومداخلها، وأبعادها، بالإضافة إلى أهم المقاييس التي تناولتها.

(2- 2) **ريادة الأعمال** Entrepreneurship

أشار الباحثون إلى أن ريادة الأعمال هي إحدى أشكال النشاط الإنساني المتواصل، الذي يقع على إحدى نهاياته تلك الأنشطة الإبداعية، فيما يقع على طرف النهاية الأخرى الروتين بشكله الطبيعي، في حين تعتبر الوظيفية الريادية إحدى وأهم القوى الرئيسة المحركة لاقتصاد السوق، فالريادي هو ذلك الوكيل الباحث عن تجاوز الروتين وإطار الأفكار المألوفة إجتماعياً(Harper, 1996, PP: 6-81).

وفيما يتعلق باستخدام المصطلح، تمت الإشارة إلى أن مصطلح ريادة الأعمال قد أُستخدم في أقرب تعريف بشكل زمني من قبل Cantillon (1734)، عندما أُعتبرت ريادة الأعمال بمثابة عملية التوظيف الذاتي بدون معرفة الأجر المدفوع مستقبلاً (Moreno et al., 2007). تبع ذلك التوسع في مفهوم ريادة الأعمال، ومنذ بدايات هذا القرن الاهتمام بموضوع الإبداع (Innovation) ضمن مفهوم الريادة، والذي قد يظهر في عمليات الأعمال أو الأسواق أو المنتجات، وجاءت تعريفات ريادة الأعمال مؤخراً مركزةً على عملية إنشاء مشروعات جديدة من قبل الأفراد الرياديين (Masi, 2011). فتطورت الريادة مع تطور نظرة الدول إلى الأهداف الإقتصادية والاجتماعية التي تسعى لتحقيقها، وبذلك بدأت

تأخذ أبعاداً اجتماعية بالإضافة إلى أبعادها الإقتصادية (النجار والعلي، 2010، ص 29).

كما تعددت المفاهيم المرتبطة بريادة الأعمال، كالاستحداث والبدء بمشاريع جديدة وإدارتها، وتحقيق السبق في نشاط معين (الحسيني، 2006، ص 45). وتعددت أبعادها وتعريفاتها في الدراسات الخاصة بقطاع الأعمال، ويظهر في تعريفات ريادة الأعمال تنوع واختلاف الاهتمام، وتعدد المنابع الفكرية والخلفيات النظرية، واعتراف بدورها وأهميتها في مختلف المجالات خصوصاً الاقتصادية و الإجتماعية منها، الأمر الذي رفع الدعوات مؤخراً إلى توظيف مفاهيم الريادة وتمكينها في المجتمعات بجميع مكوناته وبكل مكوناتها.

عرف (Dollinger, 1995, P.7) ريادة الأعمال بأنها "عملية إنشاء المنظمة الاقتصادية المُبتكِرة (أو شبكة المنظمات) الهادفة إلى الربح أو النمو والعاملة ضمن ظروف المخاطرة و حالات عدم التأكد". فيما عرفها (النجار والعلي، 2010، ص 28) بأنها "التفرد، فالريادة بشكل رئيس تعتمد على الاختلاف والتنويع، والتوافقات الجديدة، والطرق الجديدة". وعرفها (شوقي وآخرون، 2010) بأنها "عملية تخطيط وتنظيم وتشغيل وافتراض مخاطرة مشروع العمل". كما عرفها (Hisrich et al., 2010, P.6) **بأنها "عملية خلق وتوليد شيء جديد ذي** قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين، وافتراض المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المرافقة لها، وكذلك حالة اللاتأكد، واستلام المكافآت المالية والنفسية كنتيجة لهذه العملية"، موضحين أن **تعريف ريادة الأعمال يتضمن أربعة مفاهيم رئيسة** هي (Hisrich et al., 2010, P.6):

1. تتضمن الريادة عملية ايجاد شيء جديد ذي قيمة إما للريادي نفسه وإما للجمهور الذي يتعامل معه.

2. تتطلب الريادة تكريس الوقت والجهد اللازمين.

3. يحصل الريادي على المكافآت، وأهمها الاستقلالية والرضا الذاتي والمكافآت المالية.

4. افتراض المخاطر المرتبطة وحالة اللاتأكد، حيث أن النشاط سيستمر في مستقبل غامض، فهذا النشاط بطبيعته غير مؤكد.

وتتعدد **أبعاد ريادة الأعمال** كما تعددت تعريفاتها، حيث يتضمن المنظور الإداري لدراسة الريادة ثلاثة أبعاد رئيسة حددها (Dollinger, 1995, PP: 10-13)، وهي:

1. **الأفراد:** حيث يلعب الأفراد دوراً محورياً في العملية الريادية، فخصائص الفرد النفسية والاجتماعية وحتى الديموغرافية تعزز أو تحد من قدراته الريادية.

2. **البيئة:** فتغير البيئة وتعقيدها، تشكلان مصادر فرص جديدة أو تهديدات محتملة، لتوليد أعمال جديدة، حيث يكمن التحدي الريادي في إكتساب تلك الفرص الناشئة والتغلب على التهديدات أو الحد من آثارها.

3. **المنظمات:** حيث تنتهي المشروعات الريادية الجديدة إلى تكوين منظمات جديدة، لها خصائص وأنظمة وهياكل تنظيمية محددة، واستراتيجيات تمكنها من اختراق الأسواق أو تكوينها وحماية وضعها التنافسي، وتملكها للموارد التي تعمل على تحويلها إلى منتجات ذات قيمة لزبائنها. فتتكون المنظمات من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمواهب والقيم والمعتقدات والإيمان بأن العمل سوياً من الممكن أن يأتي بخلق أشياء جديدة ومميزة.

وفي ذلك تأكيد على إستمرارية العملية الريادية، ودور الأفراد العاملين داخل المنظمات فيها، الأمر الذي يتطلب تشجيعهم وتهيئة ما يلزم لتمكينهم من إطلاق مبادراتهم الجديدة أثناء عملهم داخل المنظمات ولصالحها.

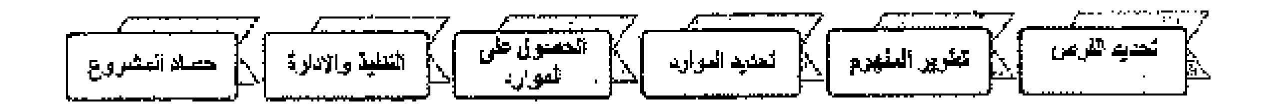
وأوضح (Morris, 1998, P.25)، أنه لا يمكن فهم الأحداث الريادية بسهولة، ولا النتائج التي قد تحققها إلا إذا تم النظر إليها من خلال مدخل الريادة

كعملية، والذي يفيد بعدم النظر إلى الريادة كشيء غامض أو ضرب من الحظ، بل كعملية يمكن النظر إليها كحدث يمكن التحكم فيه ومتابعته من قبل أي شخص، فالريادة كعملية ممكنة التطبيق في أية منظمة، فيمكن تطبيقها في المشروعات الجديدة وكذلك في المنظمات الكبيرة القائمة، وحتى في القطاع العام.

وفي ذلك تأكيد على أهمية العملية الريادية حتى في منظمات قائمة حيث لا تقتصر تلك العملية على انشاء مشروعات (منظمات) جديدة فقط.

ويظهر الشكل (2-1) **مراحل العملية الريادية**، ويليه أمثلة عن البدائل الممكنة عند كل مرحلة، (Morris, 1998, P.27):

شكل (2-1) مراحل عملية ريادة الأعمال



Source: Morris, M.H. (1998). Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies. P.27.

1. **تحديد الفرص والتعرف عليها:** ومن أشكال هذه الفرص، التغيرات السكانية، والتكنولوجيا الجديدة، والقانونية والاجتماعية.
2. **تطوير المفهوم:** الذي قد يأخذ شكل منتجات أو خدمات أو عمليات أو تكنولوجيا جديدة، أو قنوات توزيع أو أسواق جديدة، أو نماذج تنظيمية جديدة.
3. **تحديد الموارد اللازمة:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الحاجة من العاملين والمهارات الجديدة، والمديرين والخبراء، والمتخصصين في التسويق والمبيعات، والتقنيين، والموارد المالية وقنوات التوزيع مثلاً.

4. **الحصول على الموارد:** وقد يكون ذلك من خلال الاقتراض أو حقوق الملكية، أو التمويل الخارجي، أو التشارك أو عقود العمل، أو التمويل من خلال الموردين، أو المشروعات المشتركة، أو من خلال شركات التضامن.
5. **التنفيذ وإدارة المشروع:** تتضمن هذه المرحلة تنفيذ مفهوم الأعمال، ومراقبة الأداء، والدفع إلى الموردين، وإعادة الاستثمار والتوسع وتحقيق أهداف الأداء.
6. **حصاد المشروع:** تتضمن المرحلة الأخيرة للعملية الريادية دمج المفهوم الجديد في مجال العمليات الرئيسة للمشروع، وترخيص الحقوق، أو بيع المشروع أو تحويله إلى شركة مساهمة عامة، أو إغلاقه.

فريادة الأعمال تعتبر بمثابة عملية ذكية متكاملة ومتفاعلة ومنتظمة ومستمرة، تبدأ بالترقب لملاحظة فرص جديدة ناشئة في السوق، واختيار أنسبها ملائمةً لتطلعات ورغبات وموارد ذلك الفرد المستعد لتحمل وقبول المخاطرة والباحث عن التفرد والتميز، وتكريس الوقت والجهد اللازمين، واكتساب نتائجها من خلال تطوير شيء فريد من خلال توافقات جديدة تعطي القيمة لأكثر من جهة. ومن الممكن أن تتمثل تلك العملية في تكوين مشروعات جديدة، أو توظيفها في منظمة قائمة.

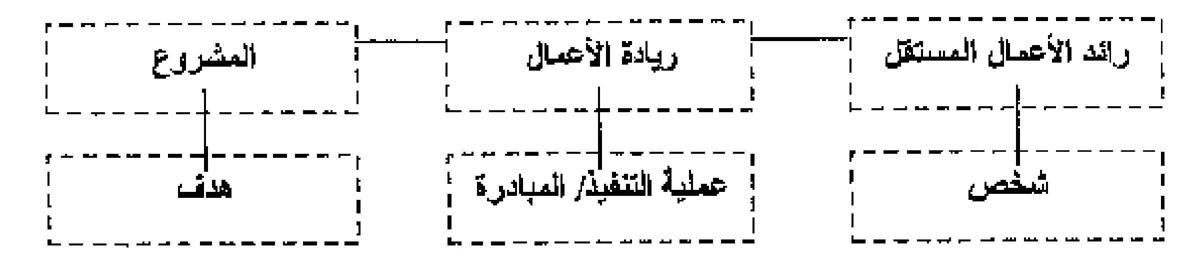
وحتى تكتمل الصورة عن طبيعة ريادة الأعمال ومفهومها، يجب توضيح مفهوم رائد **الأعمال/الريادي**، وهو اللاعب الرئيس في مجمل العملية الريادية وجوهرها. فإقامة وإدارة المشروعات الجديدة بنجاح وفاعلية تتطلب ضرورة "توافر نوعية معينة من الأفراد"، (زيدان، 2007، ص 95)؛ هم رواد الأعمال، أولئك الأفراد المميزون والمغامرون، المتمتعون بخصائص مختلفة عن الأفراد الآخرين.

عرّف Schumpeter (1934) الريادي بأنه ذلك "الشخص الذي يقوم بعمل تركيبات/توافقات جديدة، والتي من الممكن ان تأخذ شكل منتج جديد، وعمليات، وأسواقاً، ونماذج تنظيمية، أو مصادر جديدة للتوريد" (Moreno et al., 2007)

(Sharma & Chrisman, 1999). وعرّفه (Maroitti & Glackin, 2010, P.13) بأنه ذلك "الشخص الذي يتمكن من التعرف على فرص موجودة بشكل مختلف عن الآخرين، الذين لا يشاهدون فقط سوى المشاكل أو المعضلات، في حين يستطيع الريادي أن يجعل من تلك المشاكل أو المعضلات فرصاً بحد ذاتها". وعرفه(Hisrich et al., 2010, P.6) بأنه ذلك "الفرد الذي يجمع/يوفق ما بين مبادراته ومجموعة الموارد بطريقه مبتكرة ولديه الاستعداد لتحمل وقبول المخاطرة و/أو حالة اللاتأكد للعمل والتنفيذ".

وعلى الرغم من الاستخدام المتقاطع لمصطلحي ريادة الأعمال ورائد الأعمال، يُظهر الشكل (2-2) أوجه اختلافهما من حيث المفهوم (Havinal, 2009, P.107).

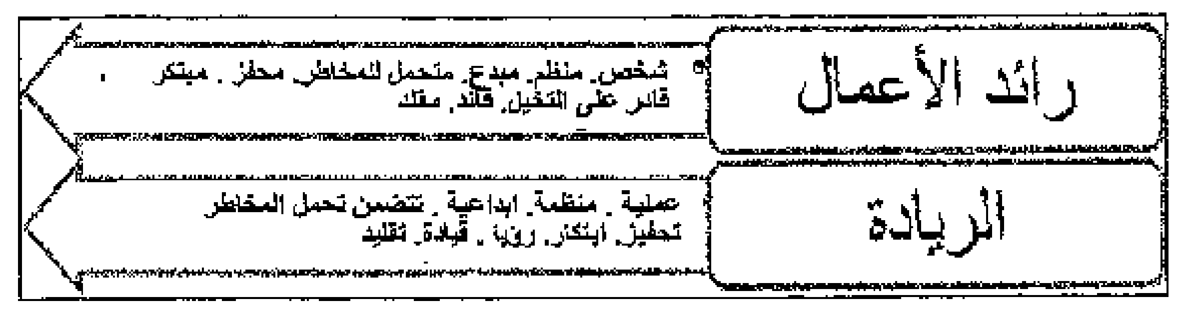
شكل (2-2) أوجه الاختلاف بين ريادة الأعمال ورائد الأعمال من حيث المفهوم



Source: Havinal, V. (2009). Management and Entrepreneurship. New Age International .P.105.

كما يوضح الشكل (2-3) طبيعة العلاقات ما بين ريادة الأعمال ورائد الأعمال، (Havinal, 2009, P.107).

شكل(2-3) العلاقات ما بين رائد الأعمال وريادة الأعمال



Source: Havinal, V. (2009). Management and Entrepreneurship. New Age International .P.107.

حددت مجالات دراسة ريادة الأعمال ضمن ستة مدارس رئيسة، لكل واحده منها مجموعة محددة من المعتقدات والأفكار، حيث يمكن تصنيف كل واحدة منها حسب اهتماماتها ضمن أربع مجالات رئيسية هي (Cunningham & Lischeron, 1991):

أولا: مجال الاهتمام بالخصائص الشخصية، وتشتمل على المدارس:

1. مدرسة الرجل العظيم، حيث قامت هذه المدرسة على افتراض أن الريادي هو شخص ذو إنجازات استثنائية.
2. مدرسة السمات الشخصية، فما يحرك الريادي هو مجموعة القيم والمواقف والحاجات المميزة، حيث تفترض هذه المدرسة أن سلوك الأفراد يكون منسجماً مع قيمهم، فنتائج سلوكياتهم تتأتى من خلال محاولاتهم تلبية إحتياجاتهم.

ثانيا: مجال الاهتمام بإدراك الفرص، وتشمل:

1. المدرسة التقليدية، فالسمة المميزة للسلوك الريادي هي الإبداع، فمجال اهتمام الريادة هو بالفعل والعمل بشكل أكبر من التملك، فيما تشكل ثلاثية (الإبداع والابتكار والاستكشاف) الجوانب الرئيسية في الريادة، فالأفراد المبدعون هم من يقبلون و يتحملون المخاطر وحالات عدم التأكد.

ثالثا: مجال الاهتمام بالعملية الإدارية والتنفيذ،

وتشمل المدرسة الإدارية التي تفترض هذه المدرسة أن الريادي هو ذلك الفرد الذي ينظم ويملك ويدير ويقدر المخاطرة المصاحبة لمشروعه الإقتصادي:

1. مدرسة القيادة، تقوم على إفتراض أن الريادي يقود الآخرين من خلال ما يمتلك من قدرات تمكنه من تكييف وملاءمة أساليبه الخاصة مع حاجات الآخرين، حتى يتمكن من تحويل تصوراته إلى حقيقة على أرض الواقع.

رابعا: مجال الاهتمام بإعادة التقييم والتكيف (الحاجة إلى تبني مشروع جديد)، وتشمل:

1. مدرسة ريادة الأعمال الداخلية، والتي جاءت استجابة لحاجة المنظمات إلى الإبداع والتنافسية، حيث أكدت أفكار المدرسة أهمية، بل وإمكانية الاستفادة من القدرات الريادية في المنظمات، فريادة الأعمال الداخلية هي عملية تطوير وحدات أعمال داخلية مستقلة بهدف الدخول لأسواق جديدة والتوسع في إنتاج خدمات مبتكرة. حيث تقوم هذه المدرسة على افتراض أنه بإمكان المنظمات الوصول إلى حالات إبداعية داخلها، وذلك من خلال تشجيع الأفراد العاملين فيها على العمل والتصرف كرياديين، ودفع الأفراد للعمل ضمن مجموعات (فرق)، الأمر الذي يساعد في حل المشاكل، واكتشاف الفرص بشكل جماعي، فالأنشطة الريادية على مستوى المنظمة ستقود عملية البناء التنظيمي، وتمكّن الأفراد الرياديين ليصبحوا مديري المستقبل، من خلال سلوكيات ومهارات تعزز حالة الانتباه للفرص المتاحة، وتعظيم نتائج القرارات. ويوضح الجدول (2-1) أهم المدارس الفكرية التي تناولت دراسة ريادة الأعمال.

جدول(2-1) المدارس الفكرية التي تناولت دراسة ريادة الأعمال

مجال الاهتمام	المدارس الفكرية للريادة	
تقييم الخصائص الشخصية	1. مدرسة الرجل العظيم	2. مدرسة السمات الشخصية
إدراك الفرص	3. المدرسة التقليدية	
الإدارة والتنفيذ	4. المدرسة الإدارية	5. مدرسة القيادة
إعادة التقييم والتكيف (الحاجة إلى تبني مشروع جديد)	6. مدرسة ريادة الأعمال الداخلية	

وبالنظر إلى مدراس ريادة الأعمال، حيث لا يمكن إغفال دور أي منها نظراً لمساهماتها الواضحة في توضيح معالم وبناء ريادة الأعمال بشكل عام، وما انبثق منها من مواضيع مرتبطة، يرى الباحث ولأغراض هذه الدراسة، التركيز على مدرسة ريادة الأعمال الداخلية- دون إغفال مساهمات المدارس الأخرى وأهميتها، وإمكانية توظيفها في مواضيع هذه الدراسة- التي تشكل في مضمونها بعداً تطويرياً لازماً للمنظمات العاملة في بيئة أعمال هذا العصر المعقدة والمتغيرة من ناحية، وضرورات تحقيقها لحالاتٍ إبداعية لصالحها، بواسطة تشجيع العاملين داخلها على العمل والسلوك الرياديين، التي تقود نهايةً إلى تعزيز إمكاناتهم على رصد وإستثمار فرص أعمال جديدة، بشكل جماعي، من ناحيةٍ أخرى. وبالتالي فهم دورها الجوهري في رفع قدراتها الاستراتيجية.

مع تأكيد هذه الدراسة على دور ريادة الأعمال الداخلية البارز في عمليات التطوير المتنوعة داخل المنظمة، إلا أن مجال هذه الدراسة يرتكز بشكل رئيس على العناصر التمهيدية المؤثرة على سلوك الأفراد الريادي-كما ستأتي عليه هذه الدراسة لاحقاً- داخل منظمات قائمة، والمعبر عنها بجوانب ريادة الأعمال الداخلية، والتي تأخذ مستويين هما التنظيمي والفردي، واللازمة لإطلاق

مبادرات الأفراد الريادية الطوعية، والمؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية أو المنتجات/الخدمات و/أو استكشاف واستثمار فرص أعمال جديدة.

وأي كان مجالها، في مشروعات جديدة أو في منظمات قائمة، تقوم ريادة الأعمال على فكرة استمرارية السعي لاكتشاف فرص أعمال جديدة، وتوسعة الأعمال التجارية القائمة، وتحقيق التقدم التكنولوجي وخلق الثروة (Lumpkin and Dess, 1996)، سواء أكان ذلك من قبل الأفراد بشكل مستقل وذاتي، أم من قبل المنظمات و/أو من قبل الرياديين الموجودين داخلها، فالريادة مفهوم متعدد الجوانب تحقق العديد من الميزات، يسعى للاستفادة منها كل من الأفراد والمنظمات وحتى المجتمعات.

كانت تلك مراجعة لبعض تعريفات ريادة الأعمال ورائد الأعمال ومدارسها، وهي تعريفات متنوعة الجذور والخلفيات والاهتمامات، فأظهرت تلك التعريفات أهمية إدراك الريادة كعملية متكاملة، ورائد الأعمال كشخص يتمتع بالعديد من الخصائص تجعله فرداً متميزاً عن غيره، طموحاً مغامراً، ينظر للأمور بشكل مختلف، يحلم بالتفوق والنجاح، مثابراً يجمع الموارد ويوفقها بطريقة تخلق القيمة، دائم النظر إلى الأمام لتحقيق ما يصبو إليه بتحويل أفكاره إلى حقيقة مربحة، على شكل مشروع تجاري قانوني يستمر في تطويره، ملتزماً بأخلاقيات العمل. سواءً كان هذا الشخص فرداً يعمل لحسابه الخاص أم لحساب منظمة ينتمي لها، تبقى تلك الخصائص كما هي وتبقى الأهداف وإن اختلفت المحفزات والحدود.

وأيا كانت الأهداف، فلا شك أن المنظمات كما هو حال الأفراد، بسعي مستمر إلى قطف ثمار الريادة، يدفعها إلى ذلك خدمة مصالحها. فلا تقتصر العملية الريادية على الأفراد المتطلعين إلى بدء مشروع مستقل جديد فقط بالنظر إلى ما يتوفر من فرص، فالمنظمات اليوم وأكثر من أي وقت مضى، بحاجة إلى الريادة كتوجه وممارسة وسلوك، بما يضمن إدراك ومن ثم إطلاق العنان لمبادرات الأفراد الريادية الطوعية، والمؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية

أو المنتجات/الخدمات و/أو استكشاف واستثمار فرص أعمال جديدة. فظهرت الحاجة إلى تبني المنظمات لأساليب الريادة وتمكنيها وتطبيقها داخل المنظمات انطلاقاً من ضرورات المنافسة وحاجات التغيير الداخلية ودعوات التغير الخارجية. وحتى تكتمل الصورة عن ذلك، بدايةً يجب توضيح المقصود بالريادة المؤسسية، الإطار الأوسع الذي يشمل ريادة الأعمال الداخلية. ومع وجود بعض الاختلاف ما بين ريادة الأعمال المستقلة والريادة ضمن المؤسسة، والتي تظهر بمحتواها الذي يتطور فيه النشاط الريادي، ففي حين يبدع رائد الأعمال المستقل Entrepreneur لذاته، يبدع الريادي الموجود داخل التنظيم Intraprencurs للمنظمة التي يعمل فيها ولصالحها (Moreno et al., 2007). كما أكدت (Christensen, 2004) على وجود مثل هذا الاختلاف، والذي يظهر جلياً من خلال محفزات الإبداع المختلفة لكل من رائد الأعمال المستقل أو للريادي الموجود داخل التنظيم. إلاّ أن الريادة المؤسسية تبقى وسيلة ناجحة محتملة لتعزيز واستدامة القدرة التنافسية للشركات، كما يمكن اعتبارها أيضا بأنها تلك العملية اللازمة لتوليد القدرات الجديدة في المنظمات (Moreno et al., 2007).

(2- 3) الريادة المؤسسية Corporate Entrepreneurship

بدأت الحاجة إلى فهم طبيعة الريادة المؤسسية تأخذ اهتماماً متزايداً هذه الأيام، وهذا ما تؤشره غزارة الاسهامات الفكرية الخاصة فيها على مستوى المنظمات التي زادت حاجتها للريادة والإبداع داخلها (Mcfadzean et al., 2005).

وأكد (Stewart, 2009) أنه ومع انتقال الاهتمام بالريادة إلى مستوى المنظمة، بعد أن تركز ذلك الاهتمام بدايةً على رائد الأعمال الفرد (المستقل)، جاءت البحوث لاحقاً مركزة على الريادة المؤسسية أو عملية إنشاء مشروعات جديدة داخل منظمات قائمة، حيث بدأ الاهتمام الفعلي بهذا الموضوع منذ نشر Miller and Friesen's (1978) لمقالتهما والتي صنفا فيها المنظمات إلى

منظمات ناجحة وأخرى غير ناجحة، واصفين خصائص المنظمات الريادية الناجحة بما يأتي (Stewart, 2009):

1. تتصف بأنها منظمات مبادرة ومتفوقة على بقية المنافسين.

2. تتحمل وتقبل المخاطرة وتعمل ضمن حالات اللاتأكد.

3. تظهر الإبداعية في عمليات تطوير السوق أو المنتجات أو كليهما معاً.

وأوضح Miller (1983) أن هذه الخصائص هي ما تُميز المنظمة الريادية، وحتى ذلك الوقت كانت الريادة على مستوى المنظمة تدل بوضوح على عمليات تطوير أعمال جديدة داخل منظمات قائمة، معرفاً التوجه الريادي للمنظمات بدرجة إبداء الاستعداد من قبل المسؤولين التنفيذيين فيها لتحمل المخاطرة والإبداع والمبادرة في منافسة المنظمات المشابهة الأخرى (Stewart, 2009). وما يجدر ذكره هو أن ذلك التوجه الريادي يشكل بناءً تنظيمياً أعلى من ريادة الأعمال الداخلية (De Jong and Wennekers, 2008)، الأمر الذي فتح المجال لاحقاً-كما ستظهر هذه الدراسة فيما بعد-إلى أهمية إدراك سلوك الأفراد الريادي في مستويات إدارية متنوعة، وما تبع ذلك من ضرورة تسليط الضوء على العناصر التمهيدية المؤثرة على ذلك السلوك. فتعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الريادة المؤسسية وتنوعت تفسيراتها وحتى تعريفاتها.

ولعل أشهر تعريفات الريادة المؤسسية ما جاء به Guth and Ginsberg (1990)، حيث أشير إلى أنها "تتضمن ميلاد منظمات أعمال جديدة ضمن منظمات أعمال قائمة، وتحول (أو إعادة ميلاد) منظمات قائمة من خلال عمليات التجديد الجذري في أفكارها الرئيسة" (Sharma and Chrisman, 1999).

فيما عرفها Sharma & Chrisman (1999) بأنها "العملية التي تتمكن من خلالها منظمة ما من إنشاء منظمات جديدة، أو التشجيع على الإبداع والتجديد داخلها". وعرفها (Mcfadzean et al., 2005) ضمن وجهة النظر التنظيمية "بالجهود الرامية إلى تعزيز الإبداع داخل المنظمة، من خلال تقييم فرص جديدة

محتملة، ورصف الموارد، واستثمار ما يتاح من فرص وتقديمها على شكل منتجات وخدمات تجارية في السوق". وأضاف (Hisrich et al., 2010, PP: 48-51)، أن الريادة المؤسسية هي "الفعل الريادي داخل المنظمات، وأحد أهم الأساليب الهادفة إلى تحفيز ومن ثم الاستفادة من إمكانات العاملين داخلها، والذين يؤمنون أنه من الممكن عمل الأشياء بطريقة مختلفة وبشكل أفضل". حيث يلاحظ هنا أهمية أفعال الأفراد الريادية للعاملين داخل منظمات قائمة. لكن يبقى السؤال في الجوانب المؤثرة على ذلك السلوك وما يلزم لإظهاره أو تعزيزه، وهذا ما ستأتي عليه هذه الدراسة في بيان أهم تلك الجوانب المبوبة إلى تنظيمية وفردية.

وأوضحت Hortoványi (2010) بأنه لا يوجد حتى اللحظة تعريف اتفق عليه المهتمون بموضوع الريادة المؤسسية. حيث وصف Menzel (2008) عدة محاولات أسهم بها باحثون مهتمون في تفسير ظاهرة ريادة الأعمال في المنظمات، إلا أن هذه المحاولات لم تتصف بالاتساق حول طبيعة المفهوم، غير أن هذه المنظمات الريادية تقوم بثلاث مهمات رئيسة، وهي (Platzekst et al., 2010):

1. التجميع الريادي للمعلومات، والبحث عن فرص الأعمال المتوفرة وما يرتبط بها من مخاطر في بيئة أعمال المنظمة. من خلال رصد بيئة أعمال المنظمة، وتوقع التغيرات، والاتجاهات المستقبلية للسوق.
2. البناء الريادي للمستقبل، من خلال القيام بالعمليات اللازمة للتكيف مع البيئة الخارجية والقيام بالأنشطة المبادرة لضمان استمرارية وحيوية المنظمة. فإنتاج منتجات وخدمات جديدة وتقديمها للسوق، وفهم التنوعات الثقافية من أهم متطلبات بقاء المنظمة واستمراريتها.
3. بناء الهيكلية التنظيمية الملائمة للمنظمة الريادية. فالجانب الأول والأهم في بناء مثل هذه الهيكلية هو تحسين الفاعلية من خلال المشاركة بالعمل

وضمان التعاون، ويليه جانب ضمان تحقيق الإبداع داخل المنظمة. ولتحقيق كل ذلك على المنظمات أن تعمل على مواءمة كل من الاهتمامات التنظيمية والفردية بعيدة الأمد، و تحفيز الموظفين للعمل بطريقة تتماشى مع متطلبات عمل المنظمة الريادية.

يمكن القول أن مساهمة Stevenson and Jarillo (1990) كانت من المساهمات البحثية المميزة في توضيح معالم الريادة المؤسسية عندما جاءا بمدخل الريادة المعتمد على الفرص، وعرّفا الريادة بالاعتماد على ذلك المدخل على أنها "العملية التي يتمكن من خلالها الأفراد- بغض النظر عن أماكن تواجدهم سواء في منظمات يملكونها، أو في منظمات يعملون بداخلها (لصالحها)- من متابعة فرص أعمال جديدة بغض النظر عما يمتلكون من موارد". فجوهر العملية الريادية هنا هو متابعه فرص مرغوبة ومجدية بغض النظر عن الموارد المُتَحَكَّم فيها، وفي ذلك دعوة إلى رائد الأعمال لاكتشاف الطريق لذلك. وقد كان هذا التعريف للريادة الذي جاءا به Stevenson and Jarillo (1990) من السهولة بمكان لتطبيقه حتى داخل منظمات قائمة، وكذلك توفير الروابط اللازمة لفهم العديد من المواضيع ذات الصلة بمجال الريادة المؤسسية مثل: الحاجة للإبداع، وتأثير الخصائص الشخصية، والمحفزات بناءً على نتائج المشروعات الريادية، والأهداف، وأخيراً مؤشرات النجاح. وأضاف كل من Stevenson and Jarillo (1990) أن مجال الريادة المؤسسية لا يقتصر فقط على إقامة مشروعات داخلية، بل يتعدى ذلك إلى قدرة المنظمات على أن تعمل بطريقة ريادية، فالسلوك الريادي وفقاً لمدخل الريادة المعتمد على الفرص هو الذي يعمل على تحقيق النمو من خلال الإبداع التكنولوجي أو الإداري البحت.

حيث اعتمدت هذه الدراسة هذا التصور، فليس من أغراض هذه الدراسة البحث في عمليات إنشاء مشروعات ريادية داخل منظمات قائمة، أو توجهها الريادي المرتبط أساساً بمستوى الإدارة العليا والمشار اليه بأبعاده المعروفة

وهي المبادرة وتحمل المخاطرة و الإبداعية، وإنما تهتم بمبادرات الأفراد العاملين في مستويات إدارية متنوعة. مؤكدين Stevenson and Jarillo (1990) كذلك على مساهمة علم الإدارة- دون إغفال مساهمات كل من علوم الاقتصاد والنفس والاجتماع- في تطوير المجال البحثي الخاص بريادة الأعمال، حيث أصبح محط اهتمام الباحثين هنا، هو الكيفية والتي من خلالها يقوم الريادي داخل التنظيم، بتنفيذ أعماله، ونشاطاته المختلفة (سلوك الأفراد الرياديين ضمن منظور مستوى المنظمة)، فقاموا بتحليل ودراسة خصائص الإدارة الريادية في المنظمات، فظهرت الأسئلة حول قدرة الريادي الموجود داخل التنظيم على تحقيق الأهداف، بغض النظر عما يحمل من صفات، أو ما يحيط في البيئة من مغريات. وحدد كل من Stevenson and Jarillo (1990) ستة افتراضات لتطبيق الريادة في المنظمات وهي:

1. المنظمة الريادية هي تلك المنظمة المتابعة لفرص أعمال جديدة بغض النظر عما تملك من موارد.
2. يعتمد المستوى الريادي داخل المنظمات والمعبر عنه بمدى متابعة فرص أعمال جديدة، بشكل أساسي على مواقف واتجاهات الأفراد العاملين داخل تلك المنظمات تحت مستوى الإدارة العليا.
3. يرتبط السلوك الريادي للمنظمات إيجابياً بجهودها الرامية إلى وضع الموظفين في موقفٍ يمكنهم من إكتشاف فرص جديدة، ومشاركتهم بالتدريب الذي يمكنهم من ذلك ومكافأتهم عليه.
4. المنظمات ذات السلوك الريادي المميز، هي تلك المنظمات التي تقوم بجهود واعية لتقليل الآثار السلبية الناتجة عن الفشل في متابعة فرص الأعمال الجديدة.

5. لا يمكن أن تكون نسبة النجاح هي وحدها، ذات الأهمية البالغة في رفع قدرات الأفراد على استثمار فرص الأعمال الجديدة، بل أن هذه الأهمية يشاركها فيها مقدار السلوك الريادي أيضاً.

6. المنظمات التي تمهد وتساعد عملية ظهور الشبكات الداخلية والخارجية غير الرسمية، وتسمح بعمليات التجميع التدريجي والمشاركة بالموارد هي منظمات ذات سلوك ريادي مميز.

يتضح من الافتراضات تلك، أن المنظمة الريادية هي منظمة تعمل بطريقة ريادية، تستطيع تحقيق نمو في أعمالها من خلال التأكيد على عمليات تعزيز سلوك الأفراد الريادي داخلها. حيث تأخذ بعين الاعتبار مبادرات الأفراد العاملين ضمن مستويات إدارية أقل من العليا، واستقبالها بل وتشجيعهم على توليدها، ومنحهم الحرية الكافية لمتابعة فرص أعمال جديدة ومتنوعة ومجدية، دون أن يمنع أو يحد من ذلك كخوف أو لوم أو خسارة ما، مع ضرورة مكافأتهم مقابل ذلك. وفي ذلك يؤكد الباحث على جوهر ريادة الأعمال الداخلية محور هذه الدراسة، المؤكدة على أهمية سلوك الأفراد الريادي للعاملين ضمن مستويات إدارية أقل من العليا داخل منظمات قائمة، والجوانب التمهيدية (التنظيمية والفردية) المؤثرة على ذلك السلوك.

وعلى الرغم من صعوبة التحديد الواضح لمفهومي الريادة المؤسسية وريادة الأعمال الداخلية نظراً للتداخل الظاهر في المفاهيم المرتبطة، وهذا ما أكده كل من (Bosma et al., 2008) و De Jong and Wennekers (2008) حين أشارا إلى أن التفريق فيما بين المفهومين فيه نوع من عدم القدرة على التحديد، مؤكدين أن ريادة الأعمال الداخلية تشير إلى مستوى الأفراد، وهي بمثابة عمليات هرمية صاعدة من الأسفل إلى الأعلى Bottom-up متضمنة مبادرات الأفراد الريادية والمؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية أو المنتجات و/أو استكشاف واستثمار فرص أعمال جديدة، فيما ترتبط الريادة المؤسسية بمستوى المنظمة ككل، وخاصة بمستوى الإدارة العليا، وتشير إلى عمليات هرمية هابطة

من الأعلى إلى الأسفل Top-down، كاستراتيجية الإدارة التي تعمل على تعزيز المبادرات، وتحسين جهود الأفراد والمنظمة ككل.

وهو ما أكده (Amo, 2010) عندما أشار إلى أن الريادة المؤسسية ما هي إلا استراتيجية تمارسها المنظمات لتتمكن من تحقيق الإبداع والنمو، في حين تعتبر ريادة الأعمال الداخلية وسيلة الأفراد التي تمكنهم من تحقيق رؤيتهم الريادية فهي عمليات هرمية صاعدة من الأسفل إلى الأعلى.

وأوضح Bulos (2010) أن التعلم الصادر من الأسفل والذي يكون على شكل مكتشفات من قبل الأفراد يسمى غالباً ريادة الأعمال الداخلية. حيث اعتمدت هذه الدراسة على هذا التمييز بين ريادة الأعمال الداخلية والريادة المؤسسية. دون إغفال الترابط الواضح ما بين الريادة المؤسسية المرتبطة أصلا باستراتيجية المنظمة الكلية، وريادة الأعمال الداخلية المرتبطة بمبادرات الأفراد الطوعية ضمن مستويات إدارية متنوعة، وسلوكياتهم الريادية داخل المنظمة والمنسجمة مع استراتيجية المؤسسة. الأمر الذي يتطلب انسجام المفهومين.

لكن من الواضح ان الريادة المؤسسية ظاهرة متعددة الأبعاد، وبعد مراجعة للعديد من الدراسات السابقة يمكن تحديد ثلاث مدراس فكرية في هذا المجال هي (Hortovanyi, 2010):

1. إقامة المشروعات المؤسسية Corporate venturing.
2. ريادة الأعمال الداخلية Intrapreneurship.
3. التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal والتي تشير أيضا إلى عملية التحول الريادي.

وأضاف Covin and Miles (1999) أن الريادة المؤسسية والتي تعني حالات تقوم فيها المنظمة بشكل جمعي- وليس الأفراد بشكل حصري أو وحدات معينه منها- بالعمل بطريقة توصف بالريادية، لها ثلاث من أكثر الظواهر تعبيراً و تمثيلاً لها وهي:

1. دخول منظمة قائمة في أعمال جديدة، والتي تعني بوضوح عملية إنشاء المنظمة لمشروعاتٍ جديدة Corporate Venturing.

2. قيام الفرد أو مجموعة الأفراد داخل المنظمة بالدفاع والمضي قدماً بحثاً عن المناصرة لأفكارهم الجديدة بخصوص منتجات أو خدمات خلقاً أو تطويراً، فهذه العملية تعرف على أنها **ريادة الأعمال الداخلية**، فعملية الريادة الداخلية هي تلك التي تم الحديث عنها وتوثيقها في الكتابات المتعلقة بالدفاع والبحث عن مناصرة لأفكار منتجاتٍ أو إبداعات جديدة.

3. سيادة الفلسفة الريادية داخل التنظيم. حيث ينظر لها من خلال أسلوب الإدارة الريادية، ووضع المنظمة الريادي، وتوجهها الريادي، ووضع الاستراتيجية الريادية، والإدارة الإبداعية الرائدة.

شكل (2–4) الظواهر الممثلة للريادة المؤسسية (أشكال الريادة المؤسسية)

الظواهر الممثلة للريادة المؤسسية(أشكال الريادة المؤسسية)		
دخول المنظمة القائمة في أعمال جديدة	ريادة الأعمال الداخلية	سيادة الفلسفة الريادية

Source: Covin, J.G. and M.P. Miles, 1999, 'Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage'. Entrepreneurship, Theory and Practice 23 (3), 47-63.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن القول بغزارة الإسهامات الفكرية في مجال الريادة المؤسسية، وتنوع ظواهرها ومدراسها، لكن تجدر الإشارة إلى أنها ضرورة لا اختيار أمام منظمات اليوم التي تسعى للبقاء والنجاح مستقبلاً. فهي تشكل الإطار الشامل لتنوع العمليات والأنشطة المؤسسية الريادية والعمل الجمعي، وتحقيقاً للعديد من أهداف المنظمات، منها ما يظهر على شكل مشروعات جديدة، أو عمليات تجديد تنظيمية، أو ممارسات إدارية وتنظيمية

تعزز سلوك الأفراد الريادي داخل منظمات قائمة. فهي ترتبط بشكل وثيق بمستوى الإدارة العليا بالمنظمة واستراتيجيتها. ولأغراض هذا الدراسة سيتم التركيز على ريادة الأعمال الداخلية المترابطة بمستوى الأفراد العاملين داخل منظمات قائمة. وهذا لا يعني الفصل بين المفهومين، بل تعتبر ريادة الأعمال الداخلية أحد أشكال الريادة المؤسسية.

(2- 4) **ريادة الأعمال الداخلية** Intrapreneurship

سيحاول الباحث وفي الصفحات الآتية، التطرق بشيء من التفصيل لطبيعة ومفهوم ريادة الأعمال الداخلية، وأهم ما يوضح تلك الطبيعة والمفهوم.

(2- 4- 1) **تاريخ دراسة ريادة الأعمال الداخلية**

مر مصطلح ريادة الأعمال الداخلية في عدد من المراحل والنقاشات حتى أصبح مصطلحاً مقبولاً وضمن اهتمام الباحثين والدارسين والممارسين. ففي مقالته الشهيرة (The Coming Entrepreneurial Revolution) في مجلة (Economist) في العام (1976) توقع Macrae عدداً من التوجهات المستقبلية لمنظمات الأعمال، لعل من أبرزها حدوث تغيير جذري في أساليب وعمليات الأعمال، مما يدعو المنظمات إلى إعادة النظر في طرق تنفيذ الأعمال والبحث عن البدائل لذلك، مع ضرورة تعزيز الإبداع من خلال رفع حالة التنافس داخل المنظمات ذاتها.

وبمقالة أخرى بعنوان (Intrapreneurial Now) قام Macrae عام (1982) بذات المجلة بإعادة النظر وقراءة توقعاته السابقة وتوصل إلى إستنتاجات جديدة، حيث أبرز أن توجه المنظمات المتصل برفع حالة التنافس الداخلي قد عمل على تكوين ما أسماه لاحقا "باتحاد الرياديين الموجودين داخل التنظيم"، وتم الإشادة بنفس المقالة بكل من (Gifford and Elizabeth Pinchot)، كأول من صاغا مصطلح (Intrapreneurs)، من خلال مقالتهما (Intra-Corporate Entrepreneurship) في العام (1978)، والتي جاء فيها دعوة المنظمات إلى

ضرورة تمكين بيئة الريادة داخلها، ومنح الأفراد حرية إطلاق مبادراتهم الذاتية، فيما تمثل المنظمات مجالاً واسعاً لممارسة الأنشطة الريادية، كما ظهر مصطلح الريادي الموجود داخل التنظيم (Intrapreneur) كأول مرة في تلك المقالة للتعبير عن رائد الأعمال العامل داخل المؤسسة "Intra-Corporate Entrepreneur".

وبدأ الاهتمام به علمياً كحقل بحثي متخصص، وأثيرت حوله العديد من النقاشات، ونُشِرَ عنه العديد من المقالات منذ منتصف عقد ثمانينات القرن العشرين بعد نشر Gifford Pinchot's 111 لكتابه الشهير Intrapreneuring في عام (1985)، والذي أشار فيه إلى أن مصطلح ريادة الأعمال الداخلية يعبر عن ممارسة الريادة داخل المنظمات، وهو اختصار لكلمة Intra- Corporate Entrepreneurship(Salarzehi & Forouharfar, 2011). فمصطلح Intra يعني باللغة الانجليزية (Within) ويقابلها باللغة العربية داخل، لذا يشير هذا المصطلح إلى ممارسة ريادة الأعمال داخل المنظمة، فيما أشار (زيدان، 2007، ص 235) إلى أن المصطلح يشير إلى "رواد أعمال يعملون داخل المنظمات". ومنذ ذلك الوقت بدأ الباحثون زيادة الاهتمام بدراسة هذا المفهوم والتعمق فيه، ففي تلك الفترة كانت الانطلاقة الحقيقة لمفهوم ريادة الأعمال الداخلية الذي أثارت عدداً من النقاشات والمنشورات في توضيح معالمها (Hathway, 2009). وأكد كل من (De Jong et al., 2011) قَصَدَ (Pinchot) بشكل واضح أن ريادة الأعمال الداخلية تشير إلى مساهمات الأفراد العاملين داخل المنظمات، وهي مساهمات تهدف إلى الارتقاء بالمنظمة، وغير المرتبطة بمتخذي القرار في المستويات الإدارية العليا كمجلس الإدارة مثلاً، إلا أن معظم الدراسات التي أجريت في العقدين الماضيين درست الريادة على مستوى المنظمة ككل، خاصة توجهات الإدارة العليا. وفي ذلك دعوة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في حقل الريادة داخل منظمات قائمة فيما يتعلق بسلوك الأفراد الريادي ضمن مستويات إدارية دنيا، والعناصر التمهيدية المؤثرة على ذلك السلوك، وكذلك مساهماتهم ومبادراتهم الريادية الطوعية المؤدية إلى الإرتقاء بمستوى أداء المنظمات.

وفي عام (1992) تم إدراج مصطلح Intrapreneur في قاموس The American Heritage Dictionary كأول مرة يدخل هذا المصطلح ضمن قاموس عالمي وواسع (Toftoy & Chatterjee, 2004) ، وعرف "بالفرد العامل في مؤسسة كبيرة ويتولى بشكل مباشر مسؤولية تحويل فكرة ما إلى منتج نهائي مربح من خلال التأكيد على قبول المخاطرة والإبداع". وسيتم التطرق لتعريف الريادي الموجود داخل التنظيم بشكل مفصل لاحقاً.

مما تقدم، يمكن القول بأن الفضل في صياغة مصطلحي الريادي الموجود داخل التنظيم وريادة الأعمال الداخلية، وتكوين الأساس للانطلاق في فهم طبيعتها وأبعادها وحتى آثارها يعود إلى Pinchot 111، الذي قام برسم معالم ووضع أساسات هذا المفهوم الجديد قي حينه، ليفتح الطريق أمام الساعين للبحث والتعمق فيه للانطلاق من هذه القاعدة إلى فضاءاتٍ جديدة في علوم المنظمة وريادة الأعمال.

(2- 4- 2) تعريف ريادة الأعمال الداخلية

درجت العادة عند دراسة ريادة الأعمال الداخلية، أن يشير هذا المصطلح بشكل خاص إلى إلى متابعة فرص ريادية من قبل العاملين في المنظمة ولصالحها (Sæetre, 2001)، أو للتعبير عن أسلوب استخدام الروح الريادية داخل منظمات كبيرة (Desai, 2009, P.339)، أو لوصف الأنشطة الريادية داخل منظمات قائمة (Antoncic, 2007). وأشار (النجار والعلي، 2010 ص.50) إلى أنها تمثل "الريادي الموجود داخل التنظيم"، وأرجعا زيادة الاهتمام بها إلى الأسباب الآتية:

1. ظهور ثقافة اجتماعية تنادي "أعمل لنفسك شيئاً خاصاً بك".
2. اشتداد المنافسة الحادة والحاجة إلى تطوير تكنولوجيا داخلية، وتأمين منتجات جديدة وتطويرها.
3. العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين خاصة في التكنولوجيا والحاسب.

4. تأمين المرونة في العمل من خلال الحرية في هياكل التنظيم، وإلا يصبح الأفراد أقل إنتاجية، أو يغادرون الموقع.
5. تأمين أشياء جديدة بواسطة العاملين الموجودين داخل التنظيم من خلال إيجاد أنشطة مختلفة يمكن أن تؤمن قيمة مضافة.

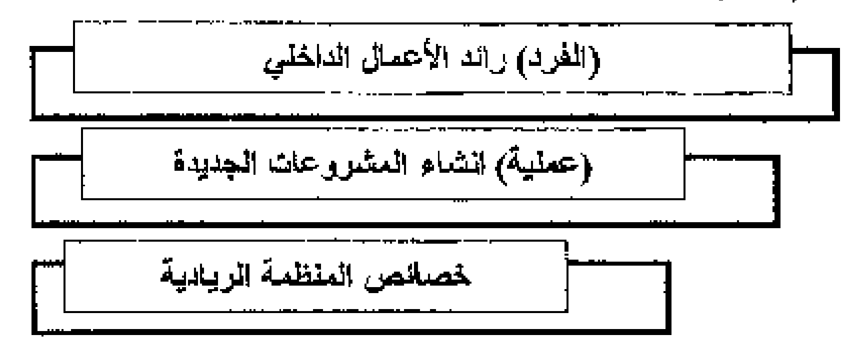
وللتطرق إلى التعريفات التي تناولت ريادة الأعمال الداخلية، سيتم الإشارة ابتداءً إلى تعريف Pinchot (1985) والذي وصفها "بالريادة داخل المنظمات"، موضحاً أن الرياديين الموجودين داخل التنظيم هم عبارة عن أولئك الأفراد الباحثين عن مناصرة لتحويل أفكارهم التطويرية الجديدة إلى مشروع حقيقي مربح (Kuratko et al., 1990).

كما عرفها (Nielsen et al., 1985) بأنها عمليات تطوير داخل منظمة كبيرة لأسواقها الداخلية، ولوحدات أعمال مستقلة وصغيرة نسبياً، مصممة أساساً لإنشاء أسواق اختبار داخلية، وتوسعة خدمات العاملين المطوّرة و/أو الإبداعية، وكذلك التكنولوجيا وأساليب العمل المستخدمة داخل المنظمة. وأوضح كل من (Nielsen et al., 1985) أن من الأسباب الكامنة وراء ضرورة توظيف ريادة الأعمال الداخلية في المنظمات مساعدتها في تحقيق وإنجاز الحاجات الإبداعية، ومتطلبات المرونة لوحدات أعمال الأنشطة الثانوية في المنظمة، وغير المرتبطة بغرض المنظمة الرئيس، كما تعمل ريادة الأعمال الداخلية على تقليل وقت الاستجابة للحاجات الطارئة والملحة، من خلال القيام بالعديد من الأنشطة كالعمليات الثنائية والتي لا تشكل جزءاً رئيسياً من عمليات التخطيط الرئيسية التي تشتمل عدد من العناصر، بالإضافة إلى عمليات معقدة متعددة الجوانب؛ كما تعمل كذلك على تفادي الحلول المعتمدة على التسوية فقط والاعتماد على الحلول الأفضل في مناطق العمل غير الرئيسة.

وعرفها (Dollinger, 1995, PP: 366-367) بأنها "عمليات التطوير التي تقوم بها المنظمة القائمة لأسواقها الداخلية و لوحدات أعمال مستقلة أو شبة

مستقلة، والتي ستعمل على تقديم منتجاتٍ وخدماتٍ وتكنولوجيا جديدة، من خلال توظيف موارد المنظمة بأساليب مميزة". فيما أشار Antoncic & Hisrich (2001) إلى أنها تمثل ممارسة الريادة داخل منظمات قائمة بغض النظر عن حجمها، والتي لا تقود إلى إنشاء مشاريع جديدة فقط، وإنما تمتد إلى بعض النشاطات والتوجهات الإبداعية، مثل تطوير منتجاتٍ، وخدماتٍ، وتكنولوجيا، وأساليب إدارية، واستراتيجيات جديدة، والسعي لبلوغ وضع تنافسي أفضل. وفي إعادة تعريف ريادة الأعمال الداخلية، أكد Antoncic & Hisrich (2003) مرة أخرى بأنها تعني ممارسة الريادة داخل منظمات قائمة، وتشير إلى "النوايا السلوكية طارئة، وسلوكيات المنظمة الخارجة عن المألوف". مضيفين بأنها تطورت ضمن ثلاثة مجالات رئيسة كما هي موضحة بالشكل (2-5).

شكل (2-5) مجالات ريادة الأعمال الداخلية



كما عرفها Eesley & Longenecker (2006) بأنها ذلك "النشاط المرتبط بفرص أعمال جديدة، والمساهمة في ابتكار منتجات جديدة من خلال الاستفادة من عمليات التمكين الفاعل داخل المنظمة، إضافة إلى قبول المخاطرة والنشاطات المرتبطة بها".

وعرفها (Stewart, 2009) "بالكيفية التي يظهر بها الأفراد العاملون داخل المنظمات الروح الريادية، في أثناء قيامهم بأعمالهم، ومهامهم اليومية المتعلقة بالعمل الموكل إليهم". وعرفها (De Jong and Wennekers, 2008) اعتماداً على وجهة النظر القائمة على الأفراد، بأنها العملية المرتبطة "بإتاحة الفرصة للأفراد العاملين داخل منظمات قائمة لإطلاق مبادراتهم الريادية والمؤدية إلى تطوير

إجراءات العمل الحالية أو المنتجات و/أو استكشاف واستثمار فرص أعمال جديدة". وأبرز (De Jong et al., 2011) أهمية دراسة ريادة الأعمال الداخلية ضمن وجهة النظر القائمة على الأفراد، هذه الأهمية العائدة أصلاً إلى منطق القول" بأن أية نشاط ريادي يتعلق بالمنظمة يبدأ من قِبَلْ الأفراد، وينفذ من قبلهم (مجموعة منهم)". فيما أكد (Seshadri and Tripathy, 2006) أن ريادة الأعمال الداخلية تعمل على تمكين الأفراد العاملين في المنظمة، ومساعدتهم على إطلاق العنان لحماسهم، الذي غالباً ما يؤدي إلى توليد وسائل جديدة لنمو الأعمال التجارية، سوف تعمل بشكل أو بآخر على توفير وسائل مختلفة جذريا لتنفيذ الأعمال الحالية، فكل المنظمات تتطلب أفكارا جديدة للبقاء ونمواً لأرباحها، وبالتالي عليها أن تجد سبلاً للاستفادة من الإمكانات الريادية الكامنة في العاملين داخلها.

ولأغراض هذه الدراسة سيتم توظيف التعريفين الأخيرين ل (De Jong and Wennekers, 2008) و (Stewart, 2009) لريادة الأعمال الداخلية، بما ينسجم مع توجهات هذه الدراسة في البحث عن دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين قدرات البنوك الاستراتيجية، الأمر الذي يشكل سبباً منطقياً يأخذ بعين الاعتبار ذلك الدور المرتبط أساساً بكيفية إنجاز الأعمال والقيام بها بنجاح قصد التأثير في نمو المنظمات وتطورها على الأمد البعيد وتعزيز قدراتها التنافسية، إضافة إلى تعزيز عمليات اكتشاف فرص أعمال جديدة في بيئة المنظمة المتغيرة ومقابلتها مع مواردها أو جوانب قوتها. وفي ذلك تأكيد على منطقية العلاقة فيما بين متغيري أنموذج هذه الدراسة.

واستكمالاً لتوضيح المقصود بريادة الأعمال الداخلية، يمكن الإشارة إلى أنه يصعب فهم المقصود بريادة الأعمال، دون التعرف على محركها والمبادر فيها، ألا وهو الريادي الموجود داخل التنظيم Intrapreneur.

حيث أوضح (Havinal, 2009, P.105) أن العديد من الدراسات أكدت على ظهور جيل جديد من رواد الأعمال، وهم أولئك الأفراد العاملون في منظمات

كبيرة قائمة، فارتفعت الدعوات إلى ضرورة قيام إداراتها بملاحظة الأفكار الجديدة لأفرادها، ومبادراتهم والتقاطها، ومن ثم تحويلها إلى منتجات أو خدمات جديدة. فيما دعا Seshadri and Tripathy (2006) المنظمات الكبرى إلى خلق الثقافة والظروف والعمليات التنظيمية التي تشجع على الإبداع وتمكين الأفراد داخلها للمضي قدماً نحو إحلال العقلية الريادية بدلاً من عقلية الموظف التقليدية.

وفي الاختلافات ما بين رائد الأعمال الداخلي ورائد الأعمال المستقل أوضح (Gordon et al., 2009, P. 7) العديد من هذه الاختلافات كما هي موضحه في الجدول (2-2):

جدول (2-2) الاختلافات ما بين رائد الأعمال المستقل والريادي الموجود داخل التنظيم

رائد الأعمال المستقل	الريادي الموجود داخل التنظيم
الاستقلالية: مستقل في عمليات الأعمال التي يقوم بها.	**الاعتمادية:** غير مستقل ويعتمد على المنظمة ولا يستطيع أخذ أي قرار بنفسه.
التعليم: لا يلزم أن يكون متعلماً، فالاعتماد على خبرته الشخصية أكثر.	**التعليم:** بشكل عام يعتبر رائد الأعمال الداخلي متعلماً بشكل جيد، وذا مؤهلات مرتفعة، ومتخصصاً في مجال معين.
التمويل: يقوم بالبحث وإيجاد مصادر التمويل اللازمة بنفسه.	**التمويل:** هو في حل من ذلك.
تحمل المخاطر: يتحمل بنفسه جميع المخاطر المرتبطة بالمشروع.	**ليس بحاجة أن يتحمل المخاطر:** لا يتحمل المخاطر المرتبطة بالمشروع، فالمنظمة هي من تتحملها.
العمل الروتيني: يهتم غالبا بالأمور الروتينية المتعلقة بالعمل، وأحيانا لا يعرف بعض التفاصيل.	**متخصص:** متخصص في مجاله ويخدم كما يخدم المحترف الخارجي.
العمل من الخارج: دائما يعمل من الخارج.	**يعمل من الداخل:** يعمل داخل المنظمة ويعتبر جزءا لا يتجزأ منها.
السلطة: لديه سلطة قوية.	**سلطوية أقل:** لدية سلطة أقل، وعلى عكس رائد الأعمال المستقل، فهو شخص قابل للتكيف داخل المنظمة.

Source: Gordon, E.; Natarajan, K.; Arora, Amishi. (2009). Entrepreneurship Development. P.107.

يتشابه الريادي الموجود داخل التنظيم في الكثير من الخصائص مع رائد الأعمال المستقل، لذلك يدعى الأفراد الذين يتمكنون من تحويل أفكارهم إلى

حقائق على أرض الواقع بالرياديين العاملين داخل التنظيم، فهم أولئك – وإن لم يكونوا قد جاءوا بالأفكار أولاً – المستعدون دائماً للعمل وإنجازه، يدعون غيرهم لمشاركتهم، وحتى وإن عملوا على تنفيذ أفكارهم أو أفكار غيرهم، فهم دائماً أولئك الأشخاص "الحالمون المنجزون"[1] "Dreamers who do" (Pinchot & Pellman, 1999, P.16).

فالريادي الناجح هو الذي يفكر كما يحلم بمستقبله معظم الوقت، يفكر بالأفكار الجيدة بإستمرار، يحلم دائما بتحقيقها وبكيفية التعامل مع ما يمكن أن يعيقها، ويتخيل الأخطاء المصاحبة بهدف التقليل والحد منها فعلياً، فعند تخليه للخيارات الممكنة والتفكير جلياً في أمرها سيكتشف فرصاً لم تكن ظاهرة، فمثل هذا التفكير المقلق يحمل في طياته بوادر النجاح الريادي (Pinchot & Pellman, 1999, P. 21).

وعرف (Kinicki & Williams, 2006, P.91) الريادي الموجود داخل التنظيم بذلك "الشخص الذي يعمل داخل المنظمة والذي يرى وجود فرصة خاصة بمنتج أو خدمةٍ معينة، يحاول تحقيقها من خلال حشد موارد المنظمة، فمن الممكن أن يكون هذا الشخص باحثاً، أو عالماً، وحتى مديراً والذي يرى توافر فرصة لإنشاء مشروع جديد ومربح".

وفيما يخص تصنيف الرياديين العاملين داخل التنظيم أكد Desai (2009) على تنوعهم في المنظمة الواحدة واختلاف مهاراتهم، فهم يقومون بالعديد من الأنشطة المتنوعة، فيما تعتبر أهداف المؤسسة وغرضها وصورتها المبتغاة هي الرابط الداخلي فيما بينهم، كما تتميز ريادة الأعمال الداخلية الإبداعية بالتجميع الكثيف والمغامر للمعلومات وتحليل النتائج الناتجة عن التركيبة غير المألوفة للعديد من العوامل. وبيّن Desai (2009) أنه من الممكن تبويب الرياديين

---

[1] اعتمدت ترجمة مصطلح الحالمون المنجزون Dreamers who do على (زيدان، 2007، ص259) .

الموجودين داخل التنظيم، فمنهم المبدع، والتقني، والتسويقي، والصناعي، والمالي، والخدماتي، ومنهم أيضا متنوعي الأنشطة الإدارية.

ان التعريفات المتعددة لريادة الأعمال الداخلية ومحركها والمبادر فيها الريادي الموجود داخل التنظيم، تشترك في العديد من الملامح، وهي (De Jong & Wennekers, 2008):

1. إن الرياديين الموجودين داخل التنظيم بالأصل هم أفراد مبادرون ويمتلكون الرغبة القوية في القيام بالأعمال.
2. يتمتعون بشخصية مبادرة مما يؤثر ذلك لاحقاً على سلوكهم، فهم بذلك يركزون على اكتشاف الفرص ومتابعتها بغض النظر عما يملكون من موارد.
3. ترتبط اكتشافات أو أفكار أو مبادرات الرياديين الموجودين داخل التنظيم بالأشياء الجديدة أو الإبداعية، فسلوكياتهم وأفعالهم الريادية في العادة ما تؤدي إلى الخروج عن الوضع الراهن وعدم القبول فيه.

يلاحظ من خلال عرض المفاهيم المختلفة لريادة الأعمال الداخلية ضمن الجانب السلوكي لمستوى الأفراد العاملين، أنها تعني الكيفية التي يظهر بها الأفراد العاملون داخل منظمات قائمة الروح الريادية من ناحية، وممارستهم للجهود الريادية أثناء قيامهم بأعمالهم ومهامهم اليومية المتعلقة بالعمل الموكل إليهم وتطويره من ناحيةٍ أخرى، هذه الجهود التي تهدف أساساً إلى تعزيز عمليات اكتشاف ومن ثم استثمار فرص أعمال مجدية، ومرغوبة، وجديدة، من قبلهم ولصالح المنظمات التي يعملون داخلها، بشكل متوازٍ مع التزام وممارسات إدارية فاعلة تعمل على تعزيز تلك الروح والجهود الريادية داخل المنظمة. وحتى تتمكن المنظمات من تحقيق ذلك، لا بد أن توفر المداخل اللازمة لذلك. أو تعني كذلك استعداد إدارة المنظمة القائمة لإتاحة الفرصة للأفراد العاملين فيها لإطلاق مبادراتهم الريادية الطوعية في أثناء قيامهم بمهامهم/أعمالهم اليومية

الموكلة إليهم، المؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية أو الخدمات المصرفية، و/أو استكشاف فرص أعمال جديدة والاستثمار فيها، تحقيقاً لتحسين قدرات البنك التنافسية.

(2- 4- 3) المداخل إلى ريادة الأعمال الداخلية Gateways to Intrapreneurship

أشار Eesley & Longenecker (2006) إلى ضرورة النظر إلى عمليات تمكين ريادة الأعمال الداخلية باعتبارها أنماطاً سلوكية مؤسسية أو نظامية، ومتناسقة، وغير معتمدة على ما يتوفر من موارد. وأضافا أن ما يواجه المنظمة من ضغوطات تنافسية متعددة، يدعوها دائماً إلى مواجهتها من خلال تطوير منتجات وحلول وأفكار خلاقة. فتمكين ريادة الأعمال الداخلية سيعمل على رفع قدراتها التنافسية بالاعتماد على مداخل متعددة هي (Eesley & 2006 , Longenecke):

1. تَوَفُّر الثقافة التنظيمية الداعمة والمشجعة على تمكين الموارد البشرية للقيام بالنشاطات الريادية وقبول المخاطرة.
2. الاحتفاء وتقدير ومكافأة الأفكار المقدمة من قبل الأفراد العاملين ومدى التقدم في العمل والنتائج المتحققة منه.
3. التدفق الحر للمعلومات المتعلقة بالعملاء والاتصالات الداخلية.
4. دعم الإدارة وإشراك العاملين على جميع المستويات.
5. التشجيع المستمر وتعزيز الأفكار الجديدة وقبول المخاطرة.
6. تطوير العمليات اللازمة لتطوير الأفكار والنهوض بها.
7. التحديد الواضح للاحتياجات والرؤى والاتجاهات التنظيمية.
8. تطوير عمليات التعاون التنظيمي وفرق العمل.
9. توفير الموارد اللازمة لتوليد ودعم الأفكار الجديدة.

10. توفير التدريب المتقاطع ومهام العمل الخاصة.

وأضافا (Eesley & Longenecke ,2006) أن على المنظمات ضرورة تمكين بيئة العمل الإبداعية والإنتاجية والمتوجهة نحو الزبون، وإزالة معيقات تطبيق وممارسة الريادة الداخلية، من خلال توفير المداخل إلى ريادة الأعمال الداخلية، ويلخص الشكل (2–6) هذه المداخل.

الشكل (2–6) المداخل إلى ريادة الأعمال الداخلية

الثقافة الريادية الريادية
تحفيز الافراد
التدفق الحر للمعلومات
دعم الإدارة
تعزيز الافكار الجديدة وقبول المخاطر
تطوير عمليات ريادة الأعمال الفاعلة
التحديد الواضح لرؤية توجهات المنظمة
تطوير عمليات التعاون التنظيمي وفرق العمل
توفير الموارد اللازمة لتوليد ودعم الأفكار الجديدة
توفير التدريب المتقاطع ومهام العمل الخاصة

كما تحتاج المنظمات، إلى التأسيس السليم والمتين لبيئة ريادة الأعمال الداخلية داخلها، بما يتلاءم مع دعوات تطوير المنظمات متعددة الجوانب، ومواجهة الحالة التنافسية العدائية السائدة، وانسجاماً مع الحاجات الإبداعية والتنافسية. ولا بد من أجل التأسيس السليم لبيئة ريادة أعمال ناجحة داخل منظمات قائمة، من توافر خصائص معينة لهذه البيئة من أهمها (Desai, 2009, PP: 339-340):

1. ضرورة قيام المنظمات بالاستمرار في توظيف التطورات التكنولوجية داخلها والاستثمار فيها، مع تشجيع ودعم الأفكار الريادية.
2. بالإضافة إلى ضرورة دعم الأفكار وتشجيعها، يجب أن تعمل المنظمات على تجربة تلك الأفكار الريادية باستمرار.
3. والسماح بالتجريب– أي التجربة والخطأ، ففي الغالب ما يواجه رائد الأعمال الداخلي الفشل في بدايات التأسيس لفكرة أو منتج أو استراتيجية ما.

4. التأكد من عدم وجود ما يثبط عزيمة رائد الأعمال الداخلي في استخدام أسلوب حل المشكلات بطريقه ابتكاريه.

5- توفير الموارد المادية والبشرية وإمكانية حصول رائد الأعمال الداخلي عليها بسهولة ودون عوائق.

6. تشجيع منهج فريق العمل متعدد الجوانب لضمان نجاح النشاطات الريادية داخل المنظمات.

7. كفاية الأمد الزمني لتقييم نجاح المشروعات أو البرامج إلى درجة تمكن من التقييم السليم والعادل لهذه المشروعات.

8. تأسيس وتأصيل روح ريادة الأعمال الداخلية دون إجبار الأفراد عليها.

9. لا يجوز تحديد وقت معين لعمل الرياديين الموجودين داخل التنظيم، فهؤلاء هم بالأصل يحبون عملهم وسيعملون كل جهودهم لضمان النجاح.

في حين، يتطلب هذا التأسيس وإيجاد الريادة الداخلية في المنظمات، العمل على تأمين وتأسيس العديد من الإجراءات والمعالجات التي تؤمن ذلك وهي (النجار والعلي، 2010، ص ص 52-51):

1. تشجيع الالتزام بالريادة الداخلية فيها بواسطة المديرين وعلى كافة المستويات الإدارية.

2. تحديد وتعريف الأفكار ومناطق العمل المستهدفة التي تقع تحت اهتمام دعم المديرين، وتقييمها بالطرق المختلفة.

3. استخدام التكنولوجيا بنجاح في المنظمات الصغيرة والكبيرة وبمرونة أكبر.

4. تستطيع المنظمة أن توسس ثقافة الريادة الداخلية باستخدام المجموعات، وباهتمام المديرين؛ لتدريب العمال كما لو كأنهم يشاركونهم في خبراتهم.

5. تطوير طرق تكون فيها قريبة من المستهلكين، ويساعد في حدوث ذلك توفر قاعدة بيانات في المنظمة.

6. إن المنظمة ذات التوجه الريادي لا بد وأن تكون أكثر إنتاجية وبأقل الموارد.

7. تأسيس هياكل داعمة قوية للرياديين الداخليين، إذ ان نشاط الريادة الداخلية لا ينعكس حالاً بنتائجه على الخط الأسفل من العمال، ولذلك لا بد من نظرة عامة لهم وتأمينهم ببعض المال والدعم ليكونوا داعمين للرياديين الداخليين.

كانت تلك أهم خصائص بيئة ريادة الأعمال الداخلية التي يجب توافرها للتأسيس السليم لها داخل المنظمات، والإجراءات المصاحبة واللازمة لهذا التأسيس. لكن ما هي المعيقات أو الحواجز التي قد تحد من تطبيق وممارسة ريادة الأعمال الداخلية داخل المنظمات، فمعرفتها وتحديها يشكل الحجر الأساس في معالجتها إن وجدت، هذه المعيقات هي (Eesley & Longenecker, 2006):

1. غياب سياسة التسامح عند الفشل، فقيام إدارة المنظمة بتضييق الخناق على ممارسة ريادة الأعمال الداخلية سيقود إلى اختفائها، من خلال معاقبة من بادر بتحمل المخاطرة أو عند فشل الأفكار أو الإبداعات التي قدمها.

2. عدم الاستماع أو متابعة أفكار ومقترحات العاملين التطويرية، سيقود مستقبلا إلى الإحباط وفشل الجهود التطويرية داخل المنظمة.

3. فشل المنظمة في تحفيز وتعزيز وتشجيع عمليات تحمل المخاطرة والتمكين الداخلي و النشاطات التطويرية، ستعمل على ضعف احتمالية خلق بيئة عمل عالية الأداء.

4. وجود بعض النشاطات غير اللائقة داخل المنظمة كالصراعات (الاختلافات الداخلية بين الموظفين) وانخفاض رغبة العاملين بالتعاون، سيقود إلى صعوبة بالغة في اكتشاف ما في أذهان العالمين من أفكار جديدة وقيمة تخص تطوير الأداء.

5. ضعف الاتصال التنظيمي فيما بين أقسام ودوائر المنظمة، لوجود الهياكل التنظيمية والإجراءات الموروثة المعيقة لتدفق المعلومات اللازمة.

6. كما أورد بعض الكتاب والمهتمين معيقات رئيسية إضافية منها: عدم توفر الحافزية الإدارية للنظر في وسائل تحسين الأداء المؤسسي، وعدم وضوح الأهداف والأولويات والاتجاهات التنظيمية، وغياب الدعم التنظيمي للنشاطات المرتبطة بالتمكين وقبول المخاطرة.

(2- 4- 4) ريادة الأعمال الداخلية والإبداع

أصبح واضحاً وبشكل جلي أن قلب ريادة الأعمال الداخلية هو الإبداع، فلا يمكننا الحديث عن ريادة الأعمال الداخلية دون التطرق إلى الإبداع أو مصدره، ذلك الإبداع الذي يظهر في أشكال متعددة؛ منها ما يظهر في المنتجات/ الخدمات والأسواق و العمليات أو حتى في طرق تنفيذ الأعمال.

وفي ذلك أوضح Dracker (1974) (1992) أن تحدي الإدارة يكمن في تنظيم الإبداع والريادة، داعياً المنظمات أن تتعلم كيف تبدع، فالإبداع اليوم أصبح من السهل تنظيمه بل يجب تنظيمه كعملية نظامية، كما أكد على ترابطية العلاقة بين الريادة والإبداع، فالإبداع ما هو إلا الوظيفة الخاصة لريادة الأعمال، بغض النظر عن مكانه في المنظمات القائمة، أو الجديدة، أو حتى في المؤسسات العامة (Drucker, 1998). وأضاف Mirvis (1985) أن تجربة شركة (3M) تعتبر تمثيلاً صادقاً لتطبيق مفاهيم ريادة الأعمال الداخلية والإبداع، بعد أن قامت بتشجيع العاملين فيها على الإبداع وممارسة ريادة الأعمال الداخلية فيها، فلا يوجد خوف من فقدان العاملين لوظائفهم حتى وإن فشلت إبداعاتهم مؤكدين على سياسة السماح بالفشل داخل ثقافة المنظمة. مضيفين Toftoy and Chatterjee (2004) بأن فلسفة شركة (3M) الريادية تقوم على مبدأ اعتبار الإبداع هو لعبة أرقام، فكلما زاد عدد الأفكار الجديدة ستزيد فرصة نجاح هذه الإبداعات، حيث قامت هذه الفلسفة على المبادئ التالية:

1. كل المشروعات مهمة ولا يجوز إهمال أي منها، فان لم تستطع أن تستخدم الفكرة الجديدة في أي قسم تابع للشركة في الوقت الحالي، فيجب أن يمنح

الموظف وقتاً إضافياً يقارب (15%) من وقت عمله لإثبات قابليتها للتطبيق.

2. قبول الفشل، حيث تزيد فرص الشركة في تطوير منتجات جديدة ناجحة من خلال تشجيع المجازفة (تحمل المخاطرة) والتجريب.
3. الإبقاء على الأقسام الصغيرة، فكثرة الطباخين تفسد الحساء، وكذلك هو الحال مع الفرق الريادية، فيجب على رئيس الفريق معرفة جميع الأعضاء بالاسم، وإذا كبر القسم فيجب تقسيمه.
4. تحفيز المحاربين الأبطال، كالاعتراف بجهود المبدعين من خلال إعلان توفر الجوائز وتقديم المنح النقدية اللازمة لإنجاز المشروعات.
5. البقاء على مقربة من العملاء، من خلال طلب التقارير المنتظمة والعمل على تحسين المنتج لمطابقة توقعات العملاء.
6. تقاسم الثروة مع العاملين، فعندما يتم تطوير منتج ما أو تكنولوجيا جديدة، فذلك يهم الجميع، فتقاسم الثروة عملية مهمة من خلال توفير خيارات منح الأسهم أو المكافآت النقدية.

أوضح (Gaw and Liu, 2004, P.69) أن آليات تعزيز ريادة الأعمال الداخلية لا تعتمد بالضرورة على إعادة الهيكلة الشاملة على مستوى المنظمة، وبكل الأحوال لا بد من تصميم هياكل وآليات هامة لتحقيق النجاح المستمر في الإبداع هي:

1. تجديد رؤية المؤسسة، بما يضمن النظر للإبداع كشيء أساسي.
2. دعم الإدارة، فالدعم المباشر من قبل المديرين بمستوى الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى لرائد الأعمال الداخلي يكفل نجاح ومناصرة أفكاره الجديدة.

3. التعرف على الرياديين الموجودين داخل التنظيم، وتدريبهم وتوجيههم من خلال برامج التطوير القيادية.

4. توفر قنوات الاتصال المباشرة، فيما بين الإدارة العليا و الرياديين الموجودين داخل التنظيم تعمل على ضمان نجاح أفكارهم وإبداعاتهم وبسرعة.

5. المخاطر الشخصية والعقبات، تعمل على تعزيز كل من الثقة والحوافز والمحركات. فالنظام الذي يسمح ويسهل الإبداع سيقود بالتأكيد إلى الإبداع الهادم Destructive innovation.

تبدع المنظمات الريادية في أسواقها الحالية وبواسطة ما تقدم من منتجات جديدة، وأساليب تسويقية جديدة وعمليات إدارية جديدة تمكن جميعها من تحقيق الميزة التنافسية، فالإبداع هو العنصر الأكثر أهمية في ريادة الأعمال الداخلية، ومتضمن في بناء وتركيبة ريادة الأعمال الداخلية (Fitzsimmons et al., 2005).

يرى Foba and Villiers (2007) أن على المنظمات وللتغلب على الضغوط التي تواجهها أن تؤكد على الإبداع داخلها، سواء كان ذلك الإبداع إبداعا في المنتجات أو الأسواق أو حتى في العمليات، مضيفاً أن المنظمات الساعية إلى تحقيق الإبداع والميزة التنافسية لا بد وان تمكن ريادة الأعمال الداخلية داخلها. وأكد Lindegaar (2010) أن المنظمات بحاجة إلى نوعين/ مجموعتين من الأفراد لضمان نجاح المبادرات الإبداعية هما:

1. قادة الإبداع، الذين ستكون مهمتهم الرئيسية التركيز على بناء أرضية داخلية متينة لتطوير القدرات الإبداعية التنظيمية.

2. الرياديون الموجودون داخل التنظيم الذين يقومون بتحويل أفكارهم وبحوثهم إلى منتجات وخدمات جديدة. هؤلاء الرواد لديهم عقلية أرفع/أعلى من العقلية الوظيفية، ويمتازون بندرتهم لدى معظم المنظمات، مضيفا أن (10%) من الموظفين يمتلكون عقلية ريادة الأعمال الداخلية إضافة للمهارات اللازمة

لضمان مساهمتهم في واحدة أو أكثر من مراحل العملية التي تستهدف تحقيق أكثر من الإبداع التدريجي، مؤكدا على أنه من الممكن تدريب ما نسبته من (20–30%) من بقية الموظفين داخل المنظمة على تلك العمليات وتنمية المهارات.

يرى (Platzek et al., 2010) ضرورة قيام المنظمات بتشجيع كل من الإبداع وريادة الأعمال الداخلية داخلها، مضيفا أن ريادة الأعمال الداخلية الناجحة تتطلب تركيزا قويا على كل من بيئة الأعمال الداخلية وحتى الخارجية، بهدف اكتشاف واستثمار فرص الأعمال المتوفرة فيها، وقبول المخاطرة وانتهاءً بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الريادية. ويرى Chang (2000) بأن ريادة الأعمال الداخلية عبارة عمليات توليد لإبداعات معتمدة على المصادر الداخلية للمنظمة ومن قبل العاملين فيها.

وأخيراً، أكدت Christensen (2007) واعتماداً على (Morris and Kuratko, 2002) على أن الحل الأمثل الذي يمكن المنظمات من مجابهة التحدي الحقيقي لها والمتمثل بقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية في هذا العصر، يكمن في إمكانات التكيف والمرونة والسرعة والإبداع وتحدي السوق، والتي يمكن "تلخيصها في كلمة واحدة هي **ريادة الأعمال الداخلية**"، فالريادي الموجود داخل التنظيم هو من يصنع الإبداع.

(2- 4- 5) أبعاد ريادة الأعمال الداخلية Dimensions of Intrapreneurship

أشار Antoncic & Hisrich (2001) و Antoncic (2007) و بعد مراجعه الاسهامات السابقة المتعلقة بريادة الأعمال الداخلية، أن أبعادها الرئيسة هي:

1. إنشاء مشروعات أعمال جديدة، وهي تعني عمليات إنشاء مشروعات جديدة داخل منظمات قائمة بغض النظر عن مستوى الاستقلالية الذي تتمتع به هذه المشروعات.

2. الإبداعية، والتي يقصد بها الإبداع في المنتجات والخدمات مع التركيز على الإبداع التكنولوجي وتحسينه.

3. التجديد الذاتي، ويعكس مدى تحول المنظمة من خلال تجديد المفاهيم الرئيسية التي بنيت عليها المنظمة أصلاً، ولهذا البعد دلالات التغيير الاستراتيجي والتنظيمي، ويتضمن إعادة تعريف مفاهيم الأعمال الأساسية.

4. المبادرة، وتشير إلى مدى ميل المنظمة إلى قيادة السوق بشكل أكبر من منافسيها، من خلال إنتاج وتقديم منتجات وخدمات جديدة، وتقنيات التشغيل، والأساليب الإدارية.

واستمراراً بتوجهاتهم في دراسة موضوع ريادة الأعمال الداخلية، قام Antoncic and Hisrich (2003)، بالتأكيد على أن ريادة الأعمال الداخلية لا تشير فقط إلى عمليات إنشاء مشروعات مؤسسية جديدة، بل ترتبط كذلك بالتوجهات والأنشطة الإبداعية مثل عمليات التطوير الداخلية لمنتجات وخدمات وتكنولوجيا وأساليب إدارية واستراتيجيات جديدة، وأخيرا تحسين وتطوير وضع تنافسي أفضل للمنظمة. وقد اعتبر Antoncic and Hisrich (2003) مفهوم ريادة الأعمال الداخلية مفهوماً متعدد الجوانب، يتضمن ثمانية عناصر/أبعاد مميزة ومترابطة، عند تحليلها وتعزيزها والتقدم فيها، ستمكن المديرين من القيام بتحسينات هامة في أداء المنظمة، وهذه الأبعاد هي (Antoncic and Hisrich, 2003):

1. مشروعات جديدة، وتعني إنشاء وحدات أعمال جديدة مستقلة أو شبه مستقلة أو منظمات جديدة.

2. أعمال جديدة، وتشير إلى متابعة أو دخول أعمال جديدة مرتبطة بمنتجات أو أسواق قائمة.

3. إبداع المنتجات/الخدمات، أي خلق/إنتاج منتجات/ خدمات جديدة.

4. إبداع العمليات، ويشمل الإبداع في أساليب وإجراءات العملية الإنتاجية.

5. التجديد الذاتي، ويتضمن إعادة صياغة استراتيجية المنظمة، وإعادة هيكلة التنظيم، والتغيير التنظيمي.
6. قبول/تحمل المخاطرة، أي الخسارة المحتملة المرتبطة بكل من سرعه القيام بإجراءات ونشاطات مغامرة، وعملية تخصيص الموارد اللازمة لمتابعة فرص أعمال جديدة.
7. المبادرة، وتشير إلى توجهات الإدارة العليا نحو الريادة وقبول المخاطرة.
8. التنافسية العدائية، وتعني المواقف العدائية تجاه المنافسين.

هذا وقد أضاف كل من Foba & Villiers (2007) إلى أن البحوث السابقة التي تناولت الريادة أشارت إلى وجود أربعه خصائص/أبعاد أولية لريادة الأعمال الداخلية، على الباحثين دراسة فوائد تطبيقها والعمل أولاً وقبل أي شيء على استكشاف خصائصها وأهم المتغيرات التي تعزز عملية توظيفها داخل المنظمات، وهذه الخصائص/الأبعاد تقسم إلى أبعاد أولية وثانوية لا بد من دراستها مجتمعه وهذه الخصائص/الأبعاد الأولية تتضمن (Foba & Villiers, 2007):

1. إقامة مشروعات تنظيمية جديدة أو أعمال جديدة.
2. روح المبادرة.
3. التجديد الذاتي والقدرة عل التحول.
4. التنافسية العدائية.

وقد أجمع العديد من الباحثين حسب Foba & Villiers (2007) على وجود مجموعه من الخصائص/الأبعاد الثانوية والتي أصبحت من النوع المتعارف عليه وهي الاستراتيجية والإبداعية والاستقلالية وتحمل المخاطرة وبناء الفريق.

أما Oyarce (2009) والذي درس مجموعة من تعريفات ريادة الأعمال الداخلية وأبعادها، يرى أنه وعلى الرغم من الاختلاف حول تعريف ريادة

الأعمال الداخلية، فمن الممكن العثور على بعض الأبعاد المعروفة لريادة الأعمال الداخلية، وهي:

1. قدرة العاملين على التعرف وتحديد فرص أعمال متوفرة ومجدية، وقبول المخاطرة.
2. قيام الرياديين الموجودين داخل التنظيم بتعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة ولصالحها، تزامناً مع توفير المناخ المناسب لذلك من قبل الإدارة.
3. تتم عملية التجديد الذاتي للرياديين الموجودين داخل التنظيم من خلال قدرتهم على التعلم من خبراتهم السابقة وكذلك من خلال استخدام حدسهم وبديهتهم، حيث سيتمكن هؤلاء من تجديد ذاتهم من خلال ما يقومون من أفعال.

إن الدارس للأبعاد المختلفة لريادة الأعمال الداخلية يلاحظ تشابهها مع أبعاد الريادة المؤسسية من ناحية، وهذا ما يظهر صعوبة عدم التحديد-كما ذكر سابقاً- فيما بين المفهومين من ناحية، والترابط الواضح فيما بينهما من ناحية أخرى. إلا أن تركيز هذه الدراسة سيكون على ريادة الأعمال الداخلية ضمن الجانب السلوكي، والتي تعني مدى استعداد إدارة البنك لإتاحة الفرصة للعاملين فيه لإطلاق العنان لمبادراتهم الريادية الطوعية في أثناء قيامهم بمهامهم/أعمالهم اليومية الموكلة إليهم، المؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية أو الخدمات المصرفية، و/أو استكشاف فرص أعمال جديدة والاستثمار فيها، تحقيقاً لتحسين قدرات البنك التنافسية. وسيتم قياسها من خلال العناصر التمهيدية المؤثرة على سلوك الأفراد الريادي (الجوانب التنظيمية والفردية) داخل منظمات قائمة، بدلالة أبعادها كمقاييس.

(2- 4- 6) ريادة الأعمال الداخلية: مدخل سلوك الأفراد الريادي

في التأكيد على أهمية مدخل السلوك الريادي للأفراد العاملين ضمن مستويات إدارية متنوعة بما فيها الدنيا، وتحديداً العناصر التمهيدية المؤثرة على ذلك السلوك داخل منظمات قائمة محور هذه الدراسة، والمعبر عنها بجوانب ريادة الأعمال الداخلية التنظيمية والفردية، يرى (De Jong and Wennekers, 2008) أن مضمون السلوك الريادي داخل منظمات قائمة ما زال مجهولاً حتى الآن، لكن مراجعة العديد من تعريفات ريادة الأعمال الداخلية تؤشر على أن **عناصر السلوك الريادي في منظمات قائمة** تتراوح ما بين متابعة فرص أعمال جديدة، وما بين الحصول على الموارد، وتحمل المخاطرة، والمبادرة، وأخيراً الإبداعية. كما أكد (العنزي والعطوي، 2010) ذلك اعتماداً على Brizek (2003) الذي اعتبر ان "دراسة السلوك الريادي لا تزال في المهد".

مضيفين (Eesley & Longenecke ,2006) أن ذلك السلوك والذي "يهتم بدراسة السلوك الانساني المتضمن إيجاد واستغلال فرص العملية الريادية، من خلال البحث عن الأفكار الجديدة والمبدعة وتطويرها" قد أخذ جانباً من الاهتمام لا بأس في الجانبين الأكاديمي والبحثي من ناحية، فيما أهملت تلك البحوث في ذات الوقت محاور مهمة مرتبطة بذلك المجال منها أسباب "ممارسة أو عدم ممارسة السلوك الريادي" من ناحية أخرى، مثل الدوافع والحوافز البشرية اللازمة لنجاح العملية الريادية المعتمدة أصلاً على لستعداد الأفراد لأن يصبحوا رياديين، مؤكدين أن الأفراد الرياديين قد يكونون ضمن مستويات إدارية دنيا كذلك، حيث عرف (De Jong et al., 2011) ذلك السلوك بأنه "القدرة على تحديد واستثمار فرص أعمال جديدة من قبل الأفراد العاملين داخل المنظمات القائمة، التي تعمل بدورها على إرتقاء المنظمة".

وأوضحت Paula (1996) أن ريادة الأعمال الداخلية والتي تشير إلى سلوك المنظمات الجمعي، قد تطورت بسبب فشل الهياكل التنظيمية التقليدية في مواجهة متطلبات التغير في البيئة الخارجية في ثمانينات وتسعينات القرن

العشرين، فجاء دور ريادة الأعمال وضرورة تطبيقها في منظمات قائمة لتسخيرها في تغيير وتجاوز الطريقة التقليدية للسلوك. وفي التداخل ما بين مفهومي رائد الأعمال الفرد والمنظمة، أضافت Paula (1996) أنه يتضمن نوعين من الظواهر، هما السلوك الجمعي وسلوك الأفراد. وربط (Bosma et al., 2008) ريادة الأعمال الداخلية بمستوى الأفراد العاملين داخل منظمات قائمة، متضمنة مبادراتهم المتولدة، مشيراً إلى انتماء ريادة الأعمال الداخلية إلى مجال سلوك الأفراد بما فيه السلوك الريادي. أما Mohr (2009) فرأى أن السلوك الريادي لا يقتصر فقط على فئة المديرين في الإدارة العليا– وفي ذلك إشارة واضحة إلى أن السلوك الريادي هو أعم وأشمل– وإنما يشمل جميع المستويات الإدارية. وأكدت (Belousova et al., 2010) أن السلوك الريادي للعاملين هو سلوك شامل ومتنوع، يقع في مستويات الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والإدارة الدنيا. حيث أكد Oyarce (2009) امتلاك الريادي الموجود داخل التنظيم وضمن أي مستوى إداري شيئاً ذا قيمة لإضافته للمنظمة التي يعمل داخلها.

وعزز (Desai, 2009, P.339) الرأي السابق معتبراً أن الأدوار التي يتولاها الأفراد في دورة حياة الأعمال، يمكن تصورها كسلسلة بدايتها هم أولئك الأشخاص ذوو الأفكار الجديدة والمبتكرة، وينقلون الريادة الداخلية من خلال المديرين المهنيين في المنتصف إلى نقطة في الطرف الأخر، فالريادة الداخلية عبارة عن طريقة لاستخدام روح المبادرة في المنظمات الكبيرة. كما رأى Amo (2010)، بأن ريادة الأعمال من أكثر المجالات تقدماً فيما يخص سلوك الأفراد نحو الإبداع، داعياً المنظمات إلى تشجيع مبادرات العاملين الريادية، حيث تعتبر ريادة الأعمال وسيلة الأفراد العاملين داخل المنظمات لتحقيق رؤيتهم الريادية.

وأشار (Amo, 2010) وحسب Kanter (1984) إلى أن "العاملين يظهرون سلوكهم الريادي إذا حصلوا على القوة لإظهار ذلك من قبل مديريهم". مضيفاً Amo (2010) نقلاً عن Carrier (1991)، أن دراسة ريادة الأعمال الداخلية

ظهرت ضمن اتجاهين: **الأول** يهتم بخصائص العاملين الرياديين- النفسية والشخصية- الذين يبدعون داخل المنظمات التي توظفهم من ناحية، وأدوارهم ووظائفهم التي يقومون بها من ناحية أخرى، فتم تصويرهم على أنهم "وكلاء للتغير" أو "الحالمون". أما الاتجاه **الثاني** لريادة الأعمال الداخلية فيشير إلى ريادة الأعمال الداخلية كعملية، حيث تركزت الأسئلة ضمن هذا الاتجاه حول العوامل التي تؤدي لإظهار ريادة الأعمال داخل المنظمات والمحتوى الاستراتيجي اللازم لها، فهي بالتالي نمط تنظيمي تمكن العاملين من الإبداع داخل المنظمات، وبذلك تعتبر ريادة الأعمال الداخلية استراتيجية إدارية تدعم السلوك الريادي فيما بين العاملين.

وفي توضيح التداخلات فيما بين مراحل ريادة الأعمال الداخلية وأنشطتها والجوانب السلوكية المرتبطة بها، أوضحا (De Jong and Wennekers, 2008) أن ريادة الأعمال الداخلية تعتبر في الأساس عملية متتالية، حيث يمكن تصنيف أنشطتها ضمن ثلاث مراحل، هي: (الرؤيا والتخيل، والإعداد النشط والفاعل، والاستثمار الناشئ)، وهذا التصنيف مقترح لأغراض بحثية بشكل رئيس، مضيفين أنه وعلى الرغم من احتمالية تداخل هذه المراحل، إلا أنه وفي بعض الأحيان يتم تنفيذ الأنشطة جزئياً بدورات متكررة و/أو بترتيب عكسي. حيث تعتبر المرحلتان الأولى والثانية، عناصر ضرورية لريادة الأعمال الداخلية، لكن يكمن الاختلاف فيما يتعلق باعتبار المرحلة الثالثة أي مرحلة الاستثمار الناشئ (مثل مبيعات المرة الأولى) مثلاً شرطاً ضرورياً للريادة الداخلية. مضيفين أن الجوانب السلوكية لريادة الأعمال الداخلية تشير إلى النمط السلوكي الذي تنفذ بواسطته الأنشطة المختلفة، ومن أهم هذه الجوانب المبادرات الشخصية، والبحث الفاعل عن المعلومات، والتفكير غير المقيد (الإبداعي)، والقدرة على الإعراب عن الأفكار الجديدة والدفاع عنها والمكافحة من أجلها، وتولي المسؤولية، واكتشاف الطرق لذلك، والتغلب على المعيقات، وأخيراً تحمل المخاطرة. فيما تمثل الأنشطة الأفعال/الإجراءات العملية في مجال الأعمال، وتتضمن **الأنشطة**

الرئيسة المتصلة بريادة الأعمال الداخلية كلاً من إدراك فرص أعمال جديدة، وتوليد أفكار جديدة، وتصميم منتجات جديدة أو إعادة تجميع جديد للموارد، وبناء تحالفات داخلية، وعمليات إقناع إدارة المنظمة، واكتساب الموارد، وأخيراً عمليات التخطيط والتنظيم. ويلخص الجدول (2-3) مراحل وأنشطة ريادة الأعمال الداخلية وما يرتبط بها من جوانب سلوكية.

جدول(2-3) المراحل والنشاطات والجوانب السلوكية لريادة الأعمال الداخلية

ريادة الأعمال الداخلية: النشاطات	ريادة الأعمال الداخلية: الجوانب السلوكية	الاختلاف عن ريادة الأعمال المستقلة
1. الرؤية والتخيل		
- إدراك الفرص. - البحث الفاعل عن المعلومات. - توليد الأفكار.	- السلوك الشبكي. - التفكير غير المقيد (الإبداعي). - إعادة تجميع المعلومات.	
- تصميم المنتج الجديد أو المفهوم.	- أخذ زمام المبادرة.	
2. التحضير/الإعداد		
- التعبير عن الفكرة للزملاء، علاقاته الخارجية و الزبائن المحتملين.	- تولي المسؤولية. - البحث عن النصرة. - السلوك المتعمد الذي يصل حد العصيان أحيانا.	- التحدث مع المموليين وشركاء الأعمال المحتملين.
- إقناع الإدارة. -		
- تشكيل التحالفات الاستراتيجية داخل أو خارج المنظمة (بناء التحالف).		- تشكيل التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى.
- البحث التسويقي. - تطوير واختبار المنتج أو المفهوم. -		
- تحضير خطة المشروع. -	- تصور المشاكل وحلولها.	- متابعة حلقات عمل اللازمة للبدء بالنشاط التجاري. - كتابة خطة العمل.

- ترتيب عملية التمويل اللازمة من داخل المنظمة.	- تجاوز المعيقات. - إيجاد الطرق.	- الاستثمار من خلال الأموال الشخصية ، أو إيجاد تمويل خارجي.
		- ترتيب التراخيص القانونية اللازمة، والجوانب الإدارية والمادية.
3. الاستثمار الناشئ		
- تنظيم فريق عمل. -		- تنظيم فريق العمل الجديد/الوليد. - استقطاب القوى العاملة.
- شراء اللوازم وما شابه.		-
- ترتيب العملية الإنتاجية.	- المثابرة. - إنجاز العمل.	- ترتيب عمليات السكن، الهاتف، الحسابات البنكية، التجهيزات والبريد الالكتروني.
- تسويق المنتج أو المفهوم الجديد.		
- تفعيل/تشغيل المفهوم الجديد و/أو البدء بعملية البيع الأولي.		
4. التحضير والاستثمار		
	- خطر الفشل، فقدان المكانة، الإضرار بالوظيفة، فقدان الوظيفة.	- خطر الإفلاس، خسارة الأموال، انخفاض الدخل، مخاطر مالية بسبب المرض أو غيرها.
		- الملكية القانونية الدالة على درجة عالية من الاستقلالية.

Source: De Jong, J. & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behaviour, Research Report H200802, Zoetermeer: EIM, Research Programme on SMEs and Entrepreneurship, Netherlands, P.25.

وأخيرا درس De Jong and Wennekers (2008) مجموعة من تعاريف ريادة الأعمال الداخلية التي قدمها الباحثون، مشيرين إلى ان هذه التعاريف جميعها قد اشتركت في وصف عناصر السلوك الريادي في المنظمات القائمة،

والتي تتكون من متابعة الفرص، والحصول على الموارد، وتحمل المخاطرة، و المبادرة، والحالة الإبداعية.

تأسيساً على ما تقدم، تتضح أهمية السلوك الريادي للعاملين داخل منظمات قائمة، لكن تبقى الحاجة لضرورة فهم العناصر التمهيدية المؤثرة على ذلك السلوك، والمعبر عنها في هذه الدراسة بالجوانب التنظيمية والجوانب الفردية لريادة الأعمال الداخلية محور ومجال تركيز هذه الدراسة، ويمكن ذلك ضمن مستويين كما يرى De Jong and Wennekers (2008)، وهما:

(أولاً) الجوانب (العناصر التمهيدية) التنظيمية، وتتمثل في:

1. **المناخ الريادي**، والذي يتصل بالمشاعر والاتجاهات والميول السلوكية التي تميز الحياة التنظيمية، ويقع في قلب الهيكل التنظيمي غير الرسمي لجماعة العمل. فالجماعات تستطيع ممارسة ضغوطات قوية على الأفراد لتعديل سلوكياتهم. وبالتالي إذا كانت القيم والمعايير داخل الجماعة تلزم الأفراد بريادة الأعمال الداخلية، فسينعكس ذلك عليهم، فتوفير الحماية للمبادرين، وحرية التجريب، والمسامحة عند الفشل، جميعها تشكل عناصر رئيسة في توفير المناخ الريادي داخل المنظمة.
2. **دعم الإدارة**، حيث تعتبر العملية القيادية عاملاً مهما للأتباع. فكيفية قيام القادة (المديرين، الرياديين) في التأثير في عملية صنع القرارات من قبل الأتباع ذات أهمية واضحة. ففي حالة سلوك العمل الإبداعي، فإن دعم الإدارة المباشر هو أحد الجوانب الهامة. فجهود العاملين الإبداعية تتأثر من خلال توفير كل من الدعم اللفظي، وتقدير الجهود الإبداعية و توفير الدعم المادي اللازم للجهود الإبداعية. حيث تعرف عملية دعم الإدارة بأنها مدى استعداد الإدارة لتسهيل وتعزيز السلوك الريادي داخل المنظمات، والذي يتضمن مناصرة الأفكار الإبداعية، وتوفير الموارد البشرية اللازمة لاتخاذ الإجراءات الريادية.

3. **توفر الموارد**، مثل موارد الوقت والموارد المالية والمادية، فجميعها ضرورية لاكتشاف وتنفيذ فرص أعمال جديدة. إذ أثبتت بحوث السلوك التنظيمي أن الموارد حاسمة ومهمة في تحريك العاملين داخل المنظمات للبدء والتوجه نحو الأنشطة الإبداعية. فيما تعتبر عملية تنفيذ الإبداعات عملية مكلفة مادياً، يلزم العمل وفق أساليب جديدة وقتاً إضافيا للعاملين القائمين على عمليات الإبداع.

(ثانياً) الجوانب (العناصر التمهيدية) الفردية ، وتتمثل في :

1. **الشخصية المبادرة**، وتعرف على أنها ذلك البناء الذي يحدد الاختلافات فيما بين الناس، من خلال مدى قدرتهم على اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأثير في بيئتهم، فالشخص المبادر لا تقيده القوى البيئية أو الظروف المحيطة، بل هو من يستطيع التأثير أو التغيير فيها بشكل متعمد ومقصود. فمن المتوقع أن يظهر مزيداً من السلوكيات الريادية داخل المنظمات، فالأبحاث أشارت إلى وجود علاقات إيجابية ما بين الشخصية المبادرة والعديد من السلوكيات الريادية، والتي تتضمن كلاً من الوضع الريادي، والبدء بالأعمال، والإبداع التنظيمي.

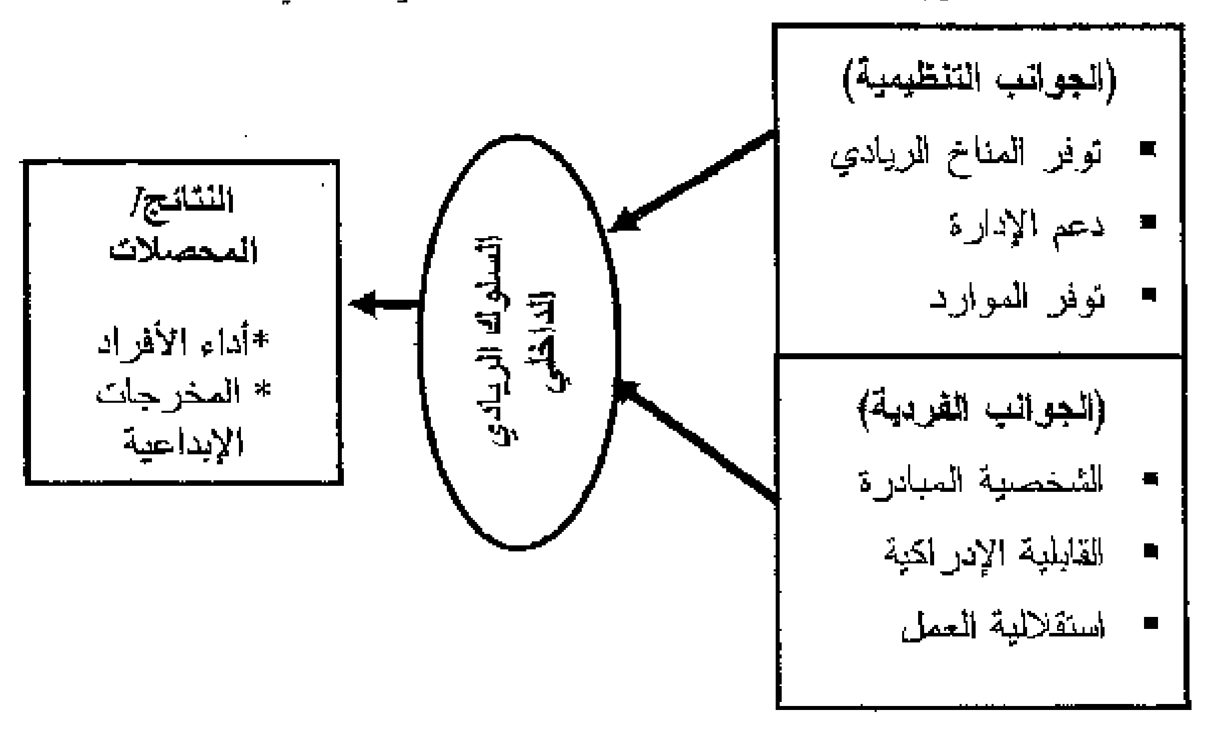
2. **القابلية الإدراكية**، حيث يمكن تطوير السلوك الريادي داخل منظمات قائمة بشكل أفضل إذا كان الشخص مميزاً في عمله، وقادراً على التعلم السريع، فقابلية الفرد الإدراكية تعني تمتعه بمهارات ومعرفة مرتفعة ستقود إلى مزيد من الريادة الداخلية. وأشارت الدراسات إلى أن المعرفة شيء أساسي في توليد الأفكار الجديدة. وبالمثل ترتبط أيضا المؤهلات (والتي تمثل مقياسا للمعرفة بالعمل والمهارات) بالمبادرات الشخصية، فإذا عَرف الفرد كيف يمتلك المعرفة والقدرة على التعامل مع ظروف العمل، فسيمكنه ذلك من التحكم بالنتائج. وفي هذا السياق فتولي المسؤولية هي إحدى سلوكيات الشخصية المبادرة، وترتبط بقوة الخبرة. ويعرف هذا المفهوم بدرجة

استخدام المنظمة لمهارات ومعرفة العاملين، والاعتماد عليها في الحصول على معرفة مهمة، أو مهارات مهمة لازمة للعمل.

3. **الاستقلالية بالعمل**، وتعني القدرة على التحديد وبشكل مستقل كيفية القيام بالعمل أو مهمة محددة، وفي الغالب ما ترتبط بسلوك الأعمال الإبداعي. فالأفراد المستقلون محفزون بشكل أفضل، بل يستطيعون تنفيذ الأفكار الإبداعية بشكل فاعل، فهم مُسيطرون ويتمكنون من التعامل مع الاختناقات، وضغوطات العمل خلال مرحلة تنفيذ الأعمال. كما أكدت البحوث السابقة على أن الاستقلالية تعتبر محركاً أساسياً لاستثمار فرص أعمال جديدة، ويتضح ذلك من اعتبار رواد الأعمال هم بالأصل من يستطيع تحديد الأمور ذاتياً في مختلف الظروف. فمن الدوافع المعروفة لكي يصبح الفرد ريادياً هو الرغبة في الاستقلالية والتمتع بالحياة الحرة فذلك شيء جميل ورائع.

بناء على ما سبق، وكما يظهر الشكل (2-7)، اقترح De Jong and Wennekers (2008) نموذجاً تضمن مجموعة من العناصر _وليس جميعها_ والتي تهدف إلى تمكين التجريب مستقبلا لصلاحيته ومصداقيته مقياساً لسلوك الأفراد الريادي داخل منظمات قائمة، من خلال توافر جوانب تنظيمية وأخرى فردية تشكلان جوانب ريادة الأعمال الداخلية، وتمثلان العناصر التمهيدية للتأثير على ذلك السلوك.

الشكل (2-7) شبكة النسيج المفاهيمي/العلاقات المفاهيمية الأساسية لجوانب ريادة الأعمال الداخلية والسلوك الريادي الداخلي



Source: De Jong, J. & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behaviour, Research Report H200802, Zoetermeer: EIM, Research Programme on SMEs and Entrepreneurship, Netherlands. P.36.

واستكمالاً لما سبق فقد أشارت الدراسات السابقة إلى ضرورة توافر العديد من العناصر التمهيدية اللازمة لتعزيز وتمكين ريادة الأعمال الداخلية، حيث أوضح Antoncic (2007) و Antoncic and Hisrich (2001) أن الدراسات السابقة حددت مجموعتين رئيسيتين للعناصر التمهيدية اللازم توافرها لتمكين ريادة الأعمال الداخلية وتعزيزها، هما:

1. بيئة المنظمة الخارجية والتي تعمل على تحديد الأنشطة الريادية على المستوى التنظيمي، مثل ديناميكية البيئة، والفرص التكنولوجية، ونمو الصناعة، وحجم الطلب على المنتجات الجديدة، وأفضلية التغيير، وحدّة المنافسة.

2. خصائص المنظمة الداخلية، مثل مدى توفر نظام مفتوح للاتصالات، وآليات الرقابة، والتشخيص البيئي المكثف، والدعم الإداري والتنظيمي، وأخيرا القيم التنظيمية والفردية.

فيما يرى Davis (2006) بأن العناصر التمهيدية للريادة المؤسسية تقع في ثلاث مجموعات، فبالإضافة الى المجموعتين السابقتين توجد مجموعة ثالثة هي العناصر التمهيدية الاستراتيجية، فوضع المنظمة الاستراتيجي والذي يعرف على أنه توجه المنظمة التنافسي الكلي يعمل على تحديد مدى قبول وتعزيز السلوكيات الريادية.

أما (Kuratko et al., 2005) فقد أشاروا إلى أن العناصر التمهيدية على المستوى التنظيمي، تتكون من دعم الإدارة، والاستقلالية بالعمل، والمكافآت، والتعزيز، وتوفر الوقت، والحدود التنظيمية.

حيث يلاحظ سابقاً افتقار العناصر السابقة إلى تحديد عناصر تمهيدية لسلوك الأفراد الريادي داخل منظمات قائمة محور هذه الدراسة، حيث اتفقت معظمها على سلوك المنظمة الجمعي.

هذه الدراسة تتضمن العناصر التمهيدية المؤثرة على سلوك الأفراد الريادي داخل منظمات قائمة، كلاً من الجوانب التنظيمية والجوانب الفردية والتي اقترحها De Jong and Wennekers (2008) والمشار لها سابقاً، المعتمد عليها نموذج هذه الدراسة، مع التأكيد على أن هذه الدراسة ستعتمد على مدخل سلوك الأفراد في دراسة ريادة الأعمال الداخلية. وضرورة مراعاة ما جاء بالبحوث والدراسات السابقة التي تناولت العناصر التمهيدية المشار اليها سابقاً في هذه الدراسة، وما يلزم منها لقياس العناصر التمهيدية المؤثرة على سلوك الأفراد الريادي داخل المنظمات.

(2- 4- 7) مقاييس ريادة الأعمال التنظيمية

أشار (De Jong and Wennekers, 2008) إلى عدم وجود مقياس يختص بسلوك الأفراد الريادي داخل منظمات قائمة، حيث ارتبطت معظم المقاييس السابقة التي قاست الريادة التنظيمية بمستوى المنظمة ككل، مقدمين نموذجاً لسلوك الأفراد الريادي داخل منظمات قائمة -الذي تتناوله الدراسة الحالية- والعناصر التمهيدية المعبر عنها بالجوانب التنظيمية والفردية المؤثرة على ذلك السلوك، حيث جاء النموذج بتوضيح محصلات ذلك السلوك المتمثلة بأداء الأفراد والمخرجات الإبداعية. تبع ذلك قيام (De Jong et al., 2011) بتطوير مقياسٍ لسلوك الموظفين الريادي داخل المنظمات Employees' Intrapreneurial Behavior (IB)، عرف "بقدرة الأفراد العاملين في منظمات قائمة على تحديد واستثمار فرص أعمال جديدة بهدف الارتقاء بمنظماتهم، المنعكس ذلك في سلوكياتهم الإبداعية، والمبادرة، والمتقبلة للمخاطر، والتي مثلت أبعاد هذا المقياس، الأمر الذي سيساعد مستقبلاً في فهم دور الأفراد في عمليات الريادة المؤسسية".

وفيما يخص المقاييس التي تناولت سلوك الأفراد العاملين في منظمات قائمة، يمثل المقياس الأخير الأهم والأحدث -في حدود علم الباحث- الذي يقيس سلوك الأفراد العاملين داخل منظمات قائمة، لكن ومن ناحية أخرى تتعدد مقاييس ريادة الأعمال على مستوى المنظمة ككل وتنوع أهدافها و أبعادها، والتي تناولت مجالات غير سلوك الأفراد الريادي الداخل للعاملين، مثل الثقافة الريادية، أو البيئة الريادية التي تعني الظروف الداخلية المؤثرة على الأنشطة الريادية، أو توجه المنظمة العام نحو ريادة الأعمال، أو مقومات الريادة المؤسسية ما عدا سلوك الأفراد، أو مدى انخراط المنظمة في أنشطة الريادة كإقامة المشروعات الجديدة، وغيرها، ولكن أجمع الباحثون على أهمها كما هي موضحة بالجدول (2-4) :

جدول (2-4): مقاييس ريادة الأعمال التنظيمية

المقياس	مصمم المقياس	الهدف من المقياس	العوامل التي تشكل بناء المقياس
أداة تقييم ريادة الأعمال الداخلية Intrapreneurship assessment instrument (IAI)	Kuratko et,al (1990)	تقييم ثقافة ريادة الأعمال داخل المنظمة، وتحديد أبعاد هيكل المنظمات فيما يتعلق بقدرتها على تعزيز أنشطة ريادة الأعمال الداخلية.	- دعم الإدارة. - الهيكل التنظيمي. - تحمل المخاطرة. - توفر الوقت. - توفر الموارد والمكافآت.
أداة تقييم الريادة المؤسسية Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)	Hornsby et al., (2002)	وصف وتحديد الظروف الداخلية المؤثرة على مدى مشاركة المديرين في المستوى المتوسط في أنشطة الريادة المؤسسية، (قياس بيئة ريادة الأعمال الداخلية).	- دعم الإدارة للريادة المؤسسية. - الاستقلالية بالعمل بالنسبة للعاملين. - التعزيز والمكافآت. - توفر الوقت. - الحدود التنظيمية.
مقياس توجه المنظمة العام نحو الريادة ENTRESCALE	تم تطويره من قبل Khandwalla (1977) وحسنه كل من Miller و (1978) and Friesen Covin و (1989) and Slevin وتم اختبار صحته وموثوقيته فيما بين الثقافات من قبل Knight (1997).	قياس توجه المنظمة العام نحو ريادة الأعمال، مثل تفضيلات المديرين وتصرفاتهم.	- التوجه نحو الإبداعية. - التوجه نحو المبادرة.

المقياس	مصمم المقياس	الهدف من المقياس	العوامل التي تشكل بناء المقياس
مقياس الريادة المؤسسية Corporate Entrepreneurship Scale	Zahra(1993)(1991)	قياس مدى انخراط المؤسسة في نشاطات الريادة المؤسسية مثل إقامة مشروعات الأعمال الجديدة والإبداع وأنشطة التجديد الذاتي تشكل ثلاثتها أبعاد ريادة الأعمال الداخلية المؤدية الهادفة لتحسين الأداء، ويعتبر مؤشراً ملائماً لقياس أداء المؤسسة بما فيه الأداء المالي.	أولا: إقامة المشروعات الجديدة والإبداعية وتتضمن: – إنشاء الأعمال الجديدة. – إبداع المنتجات. – نسبة العائد المتأتية من الأعمال الجديدة. – الريادة التكنولوجية، تقيس التغيرات التكنولوجية في المنظمة خلال الثلاث سنوات السابقة. ثانيا: نشاطات التجديد الذاتي: –إعادة صياغة رسالة المنظمة. –إعادة التنظيم. –التغيرات على نطاق النظام.
مقياس ريادة الأعمال الداخلية لما بين الثقافات Cross-culturally comparable intrapreneurship scale	Antoncic & Hisrich (2001)	تم تطوير هذا المقياس متعدد الأبعاد والمنقح لاستخدامه و تعميمه فيما بين الثقافات بسبب احتوائه لمقاييس أبعاد ريادة الأعمال الداخلية المنقحة والمطورة، متضمناً المقياس المنقح عناصر مقارنه لما بين الثقافات.	–إقامة المشروعات الجديدة. –الإبداعية. –التجديد الذاتي. –المبادرة.
مؤشر شدة/قوة ريادة الأعمال الداخلية	Hill(2003)	للتأكد من قوة ريادة الأعمال الداخلية في المنظمات الكبيرة، وبشكل محدد	–مؤشر إبداع المهمة. –مؤشر الرياديين الموجودين

المقياس	مصمم المقياس	الهدف من المقياس	العوامل التي تشكل بناء المقياس
Intrapreneurial intensity index		توفر هذه الأداة نظرة شاملة عن قدرات المنظمات في ريادة الأعمال الداخلية من ناحية، وتحديد المناطق الخاصة في المنظمة والتي تتطلب إجراء تغيير أو تطوير داخلها من أجل أن تكون أكثر ريادية من ناحية أخرى، وباختصار فهو يقيس ريادة الأعمال الداخلية.	داخل التنظيم. -مؤشر المرونة الهيكلية. -مؤشر السياسات المحفزة. -مؤشر القيادة الريادية الداخلية. -مؤشر ثقافة ريادة الأعمال الداخلية.
مؤشر الأداء الريادي Entrepreneurial Performance Index (EPI)	Morris (1998) تأسيساً على العديد من المقاييس السابقة والتي اعتمدت أصلاً على عمل Miller and Friesen (1983).	قياس توجه المنظمة الريادي وربطه بالعديد من المتغيرات الاستراتيجية ومتغيرات الأداء. فهو يقيس كلا من درجة ريادة الأعمال (خصائص المنظمة وسلوكياتها، التي تركز على مدى اتصاف الجهود الإدارية بالإبداعية والمبادرة المتضمنة قبول المخاطرة، وكذلك الهيكل والمكافآت والتوجه بالموارد والتوجه الاستراتيجي) وتكرارها (ترتبط بعدد المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة المقدمة) من ناحية، وأبعادها (الإبداعية وقبول المخاطرة والمبادرة) من ناحية أخرى والتي تمثل بدورها مقياسا لقوة الريادة.	-تقديم المنتجات الجديدة. -تقديم الخدمات الجديدة. -تقديم عمليات جديدة. -توجه المنظمة ويتضمن خصائصها وخصائص عملية اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا. -أبعاد سلوكيات الأعمال الرئيسية وترتبط بالعوامل الموقفية التي تواجه الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية.

بناءً على ما سبق، يلاحظ تعدد مقاييس ريادة الأعمال للمنظمات التي تقيس التوجه العام لمنظمات قائمة نحو ريادة الأعمال من ناحية، وندرة تلك التي تناولت سلوك الأفراد الريادي داخلها من ناحية أخرى، وافتقارها إلى مقاييس للعناصر التمهيدية لذلك السلوك. ولأغراض هذه الدراسة، سيتم التركيز على الجوانب التمهيدية لذلك السلوك داخل منظمات قائمة، ضمن مستوى الأفراد. وتحليل دورها في تحسين قدرات تلك المنظمات الاستراتيجية.

المبحث الثاني

القدرات الاستراتيجية

(2- 5) مقدمة

رأى Birchall and Tovstiga (2005) أن جملة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والجيوسياسية عملت على تغيير العالم بشكل واضح، الأمر الذي أثر بشكل غير مسبوق على أساليب تنافس المنظمات من ناحية، وارتفاع الدعوات للبحث عن مداخل جديدة في إدارة المنظمات لقدراتها الاستراتيجية وإبداعاتها من ناحيةٍ أخرى.

كما أوضح (Johnson, et.al., 2008, P .94) أن جميع المنظمات تعمل في بيئةٍ واحدةٍ بما تحمل من فرصٍ وتهديدات استراتيجية من جهة، واختلاف وتميز أداء بعضها عن الأخرى من جهةٍ أخرى، والسبب في ذلك هو اختلاف قدرات المنظمات الاستراتيجية.

فما تستطيع المنظمات أن تفعل يُفَسّر من خلال ما تملك من قدرات استراتيجية، ستمكن المنظمات حال توافرها تحقيق العديد من الأهداف منها الربحية المرتفعة، والميزة التنافسية واستدامتها، وتحسين وضع المنظمة الاستراتيجي، الأمر الذي يدعوها إلى إدراك ما تملك من قدرات استراتيجية بالتوازي مع إدراك أهمية تحسينها.

فالاستراتيجية أصبحت تهدف بشكل رئيس إلى تحقيق المنظمة لميزة تنافسية اعتماداً على نشر وتطوير الموارد والقدرات بدلاً من عمليات الاحتماء التنافسي (Grant, 2007, P. 128). حيث أكد (Birchall and Tovstiga, 2005) استمرارية ظهور فرص أعمال جديدة في بيئة المنظمات الخارجية، وبالتالي ستقوم المنظمات التي تستطيع نشر قدراتها الاستراتيجية بشكل أسرع من

منافسيها وبطرق إبداعية جديدة على اكتساب واستثمار تلك الفرص قبل منافسيها والتقدم عليهم.

فيما أكدت Christensen (2005) أن الأنشطة التي تعود بالنفع على كل من الوضع الاستراتيجي والمالي للمنظمة هي الأنشطة المطورة داخلياً والتي يتم وضعها قيد التطبيق والاستخدام فيما بعد. وفي ذلك إشارة واضحة إلى دور ريادة الأعمال الداخلية التطويري داخل منظمات قائمة، حيث لا يمكن تغييب دور سلوك الأفراد الريادي في ذلك، ودورها الواضح في الإدارة الاستراتيجية. فالقدرات الاستراتيجية من الممكن تطويرها وتحسينها وتجديدها من خلال توفير المنظمة للعناصر التمهيدية اللازمة لريادة الأعمال الداخلية، أهمها تمكين المناخ الريادي وتوفير الموارد وإمكانية استثمارها، والحصول عليها بشكل متوازن، مع دعم والتزام من قبل الإدارة العليا لمبادرات العاملين الريادية، وتعزيز سلوكهم الريادي.

وتقديماً لموضوع القدرات الاستراتيجية يجب بداية فهم ما يرتبط بها من مواضيع، كموارد المنظمة وأنواعها وخصائصها، ومن ثم التطرق إلى طبيعة ومفهوم القدرات الاستراتيجية وخصائصها وأبعادها.

(2- 6) وجهة النظر القائمة على الموارد The resource-based view

حدد حمزاوي (2009) أن معاودة الاهتمام بموارد المنظمة وبنظرية المنشأة القائمة على الموارد، بدأ في بداية تسعينات القرن العشرين، حيث "استقطبت نظرية المنشأة القائمة على الموارد بصفة خاصة اهتمام الممارسين والدارسين في حقول معرفية عديدة ومتنوعة..............، وتفسر نجاح مؤسسات الأعمال على أساس امتلاكها لموارد غير منظورة نادرة، عصية على التقليد وغير قابلة للإحلال".

وأوضح (Wheelen and Hunger, 2008, P.106) أهمية المدخل القائم على الموارد، مؤكدين عدم كفاية التشخيص الخارجي فقط لبيئة المنظمة، وتحليلها،

بما تحمل من فرص وتهديدات، بهدف تزويد المنظمة بميزة تنافسية، فالتحليل لا بد أن يشتمل تحليلاً لداخل المنظمة أيضاً، بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية والمُعبّر عنها بجوانب القوة والضعف الهامة، والتي تحدد إمكانية تحقيق المنظمة لميزةٍ ما يتوفر من فرصٍ وتجنبٍ للتهديدات، حيث يهتم هذا التحليل بتحديد وتطوير موارد المنظمة وجداراتها، معرفين الموارد بأنها "أصول منظمية تشكل أساس بناء المنظمة"، متضمنة هذه الموارد:

1. أصول مادية، مثل الأرض والتجهيزات والموقع.
2. أصول بشرية، مثل عدد الموظفين ومهاراتهم.
3. أصول تنظيمية، مثل ثقافة المنظمة وسمعتها.

وقد أكد (Grant, 2007, PP: 130-134) على ضرورة توضيح الفرق ما بين موارد المنظمة، وقدراتها، فالموارد هي الأصول الإنتاجية التي تمتلكها المنظمة، في حين تمثل القدرات ما تستطيع المنظمة أن تفعل، مؤكداً أهمية تحليل موارد المنظمة ليس بهدف تقييمها، بل من أجل فهم قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمنظمة، مصنفاً موارد المنظمة إلى:

1. الموارد الملموسة/المادية: سهلة التحديد والتقييم، فالفهم الشامل لها يُمكّن من استكشاف إمكانية خلق قيمة مضافة بواسطتها، وتشمل الموارد المادية كلاً من:

1.1 الموارد المالية: كالنقد والأوراق المالية والقدرة على الاقتراض.

1.2 الموارد الطبيعية: كالمباني والتجهيزات والأرض واحتياطيات المنظمة من الثروة المعدنية.

2. الموارد غير الملموسة/غير المادية: وهي ذات قيمة أعلى من الموارد المادية، وتتضمن ما يأتي:

2.1 التكنولوجيا: كبراءات الاختراع وحقوق الملكية والأسرار التجارية.

2.2 السمعة: كالعلامات التجارية والعلاقات.

2.3 ثقافة المنظمة: المرتبطة بقيمها وتقاليدها والنماذج الإجتماعية.

3. الموارد البشرية: عبارة عن خبرة وجهود واتجاهات ودوافع وقابليات العاملين في المنظمة، وتشمل الموارد البشرية:

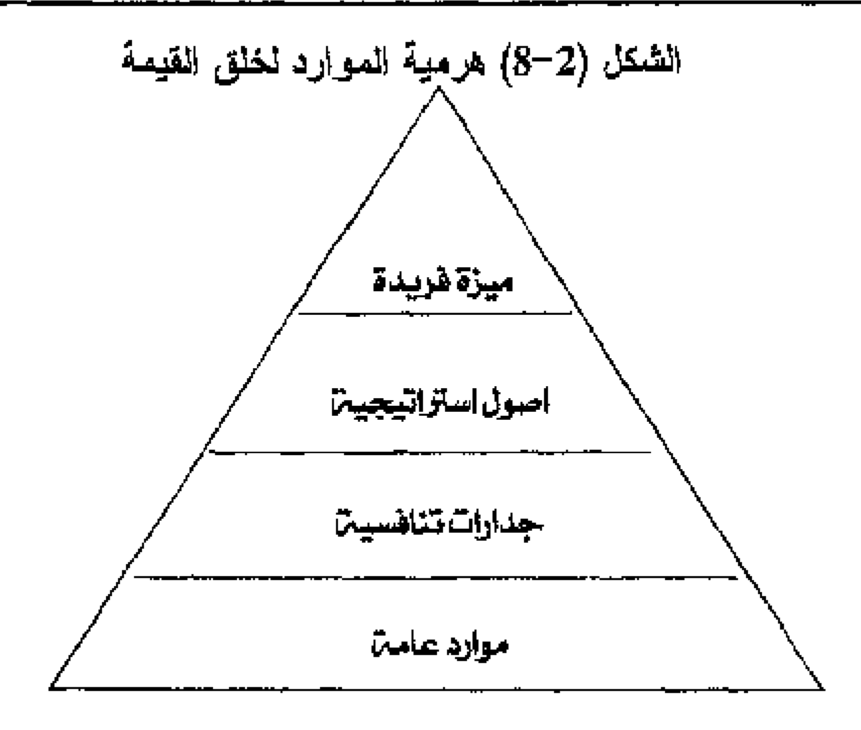
3.1 المهارات والمعرفة.

3.2 القدرة على الاتصال والتعاون.

3.3 الدوافع.

وأوضحت (Brush et.al., 2001) أن عملية خلق القيمة تعتمد بالأساس على قاعدة الموارد العامة التي تمتلكها أو تتحكم فيها المنظمة، ويظهر الشكل (2-8) هرمية الموارد التي تؤدي إلى تحقيق المنظمة لميزةٍ نادرة، إستناداً الى أن دمج موارد المنظمة العامة- جميع الموارد المملوكة والمعرفة والمهارات التي تحتفظ بها المنظمة والراسخة في روتينيات الأعمال والمعرفة الضمنية- يقود إلى تَشكُل القدرات- المتضمنة للتفاعلات الحاصلة فيما بين الموارد التي تسمح للمنظمة بأداء الأنشطة بشكل فاعل وكفؤ - تعمل بدورها على تعزيز طاقات المنظمة على نشر مواردها للتأثير على النتائج التي ترغب المنظمة بتحقيقها، وعندما تتضح أهمية تلك القدرات في تحقيق غرض المنظمة، وتُؤدَى وتُنفذ بشكل جيد ومستمر تنتقل إلى درجة الجدارات الجوهرية- الأنشطة التي تنفذها المنظمة بشكل مميز، وتساهم في خلق القيمة المتعلقة بجوانب الميزة التنافسية- حيث تمثل مجموعة الجدارات الجوهرية والتي تعتبر متخصصة بشكل واضح، وتسمح للمنظمة بالتفوق على غيرها من المنافسين العاملين في نفس الصناعة، أصولاً استراتيجية، والتي بالتالي ستُمكن المنظمة من تحقيق ميزة فريدة/متميزة إذا اتصفت بأنها قيّمة، وعصية على التقليد، وغير قابلة للإحلال (Brush et al., 2001).

الشكل (2-8) هرمية الموارد لخلق القيمة



Source: Brush et,al; 2001. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base.

ووفقاً لنظرية المنشأة القائمة على الموارد، تعتبر الموارد الاستراتيجية هي أساس الأداء التنظيمي، والمؤثرة على نجاح المنظمة أو فشلها (Spillan and Parnell, 2006). إذ تركز وجهة النظر القائمة على الموارد أساساً على عملية توظيف واستخدام أصول خاصة بالمنظمة (Teece et al., 1997). فيما يرى (Johnson et al., 2008, P.95) أن الاستراتيجية وبالإعتماد على وجهة النظر القائمة على الموارد، تعني كيفية استثمار المنظمة للقدرات الاستراتيجية من حيث استخدامها لمواردها وجداراتها، التي تعمل على توفير القيمة للمستهلكين أو للزبائن، مشيراً إلى أنه من الأنسب تسميتها بوجهة النظر القائمة على القدرات، فميزة المنظمة التنافسية وأداؤها المتميز يُوَضح من خلال تميز واختلاف قدراتها. فيما أوضح Felin and Foss (2004) واعتماداً على منطق قاعدة موارد المنظمة ل (Barney, 1991) ومفهوم الروتينيات التنظيمية ل (Nelson and Winter, 1982)، فقد أصبح مدخل القدرات هو طريقة التفكير

المهيمنة على التفكير الاستراتيجي، فيما يتعلق بالاختلاف فيما بين المنظمات وتميز أدائها.

أشار (Grant, 2007, P.125) إلى اجماع العديد من الباحثين على تركيز وجهة النظر القائمة على الموارد على كل من قدرات المنظمة الفريدة، والجدارات، والموارد، في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وأما زيادة الاهتمام بكل من الموارد والقدرات كأساس للاستراتيجية فيرجع إلى عاملين رئيسين، هما:

1. عدم استقرار بيئة صناعة المنظمات، أدى لانتقال التركيز على موارد المنظمة وقدراتها الداخلية، كأساس في عملية صياغة الاستراتيجية، بشكل أكبر من التركيز على السوق الخارجي.
2. أصبح واضحاً وبشكل متزايد، أن الميزة التنافسية وبشكل أكبر من جاذبية الصناعة، هي المصدر الرئيسي للربحية المرتفعة.

وأضاف (Grant, 2007, P.129) أن الأساس في صياغة الاستراتيجية المعتمد على مدخل قاعدة الموارد هو سعي الشركة إلى فهم شامل وعميق لمواردها وقدراتها، فمثل هذا الفهم يشكل أساساً ل:

1. اختيار الاستراتيجية التي تعمل على استثمار نقاط قوة المنظمة.
2. تطوير موارد المنظمة وقدراتها. فعملية تحليل الموارد لا ترتبط بعملية نشر الموارد فقط، بل يتعدى ذلك الأمر إلى سد فجوات الموارد وبناء القدرات للمستقبل.

وقد أكد Parnell (2011) ارتباط القدرات الاستراتيجية مفاهيمياً بوجهة النظر القائمة على الموارد (RBV)، فكلاهما يؤكدان على تنمية الجدارات التي لا يمكن محاكاتها بسهولة من قبل المنافسين، حيث تمثل القدرات الاستراتيجية عاملاً تنظيمياً رئيساً من ناحية، يوضح تملك المنظمات لقدرات استراتيجية محددة كيفية تفوقها على غيرها من ناحيةٍ أخرى. وحدد Lerner and Almor (2002) أن القدرات الاستراتيجية استناداً على وجهة النظر القائمة على

الموارد، تتضمن عدداً من الموارد غير المادية، كالإبداع، وتوليد الأفكار، والموارد البشرية، وجودة المنتجات أو الخدمات، إضافةً للموارد المادية كالتجهيزات والموقع.

ومن خلال وجهة النظر المعتمدة على الموارد، هناك قضيتان تم تحليلهما بعمق كما يرى (Lee, 2008)، وهما:

1. طبيعة الميزة التنافسية المستمدة من موارد المنظمة.
2. خصائص هذه الموارد من أجل بقاء واستمرار تلك الميزة.

حيث تتمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، عند قيامها بتنفيذ الاستراتيجية التي تعمل على خلق القيمة، والتي لن يتمكن سواها من المنافسين الحاليين أو المحتملين من تنفيذها بنفس الوقت، وان استدامة مثل هذه الميزة تتأتى من عدم قدرة المنافسين الحاليين أو المحتملين على نسخ وتكرار الفوائد المتأتية من تلك الاستراتيجية (Barney, 1991) . مؤكداً (Barney, 1991) على ضرورة اتصاف موارد المنظمة بأربع خصائص لتحقيق ميزة المنظمة التنافسية واستدامتها وهذه الصفات هي: (1) أن تكون تلك الموارد قَيِّمة، بدلالة قدرتها على استثمار الفرص وتجنب التهديدات، و (2) أن تكون نادرة، في مجال المنافسة الحالية أو المحتملة للشركات، و(3) أن تكون غير قابلة للتقليد، و (4) أن لا يمكن استبدالها أو الاستعاضة عنها بمورد آخر يكافئها استراتيجياً.

وأوضح Seng (2009) اعتماداً (Reed and Defillippi, 1990) أنه ولغرض إستدامة الميزة التنافسية، لا بد أن تتصف القدرات بالندرة، وبعدم قدرة المنافسين على نقلها، أو فهمها، أو حتى تقليدها. فالأهم هو كيفية دمج موارد المنظمة المتميزة وليس تملكها، فمن خلال قاعدة الموارد الاستراتيجية، على المنظمة تحديد مواردها وقدراتها الحالية، والأخذ بعين الاعتبار موارد وقدرات المنافسين، ومن ثم رفع القيمة الاستراتيجية القصوى من خلال قاعدة مواردها

Cargill (2007). فيما رأى (Teece et al., 1997) أنه وحتى يمكننا وصف خصائص القدرات التنظيمية بالاستراتيجية، فيجب أن تتصف ب:

1. أن تكون تلك القدرات محددة وفقا لحاجات المستخدمين- حيث لا يلزم أن يكون المستخدمون عملاء حاليين للمؤسسة، وبالتالي من الممكن أن تشكل القدرات أساساً للتنويع في أسواق منتجات جديدة-، الأمر الذي سيمكن من تحقيق عوائد استثنائية.
2. مميزة (فريدة)، وبالتالي تستطيع المنظمات تسعير منتجاتها أو خدماتها دون اعتبار للمنافسة القائمة.
3. صعبة التكرار أو التقليد، وبذلك لن تتم المنافسة على أساس الأرباح.

وبناء على ذلك فإن Barney (1986) يرى أن أي وحدة أو أصول متجانسة يمكن شراؤها وبيعها عند سعر ممكن ومثبت، لا تضيف أي قيمة استراتجية (Teece et.al., 1997).

وفي ذلك تأكيد على جدلية العلاقة ما بين الموارد والقدرات، والانعكاس المؤكد لخصائص موارد المنظمة في قدراتها، فتَملك المنظمة لموارد قيمة، ونادرة، وعصية عن التقليد أو الاستعاضة، سينعكس حتماً على خصائص قدراتها. حيث رأى الباحث ضرورة التقديم لخصائص القدرات الاستراتيجية، وسيقوم الباحث لاحقاً بتوضيح المقصود بالقدرات الاستراتيجية، وما تتضمن من موارد أو جدارات.

ومن ناحية أخرى، أوضح (Bess, 2001) افتقار وجهة النظر القائمة على الموارد إلى إمكانية توحيد المصطلحات المرتبطة بالقدرات التنظيمية، حيث أكد أن كثيراً من الباحثين قد استخدموا مصطلحات متعددة للإشارة إلى "حزم الموارد الهامة التي تشكل مصادر الميزة التنافسية". وأضاف Bess (2001) اعتماداً على Barney (1995) إلى إمكانية التفريق بين تلك المصطلحات المتنوعة والمستخدمة للتعبير عن حزم موارد المنظمة الهامة من ناحية،

وإمكانية استخدامها بشكل تبادلي من ناحية أخرى. حيث أوضح Bess (2001) مجموعة المصطلحات المستخدمة ومستخدميها والجدول (2-5) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-5) اختلاف المصطلحات المستخدمة المتعلقة بالقدرات التنظيمية ومستخدميها

المصطلح المستخدم	المؤلف/المستخدم
Capabilities القدرات	Richardson 1972
القدرات الاستراتيجية Strategic capabilities	Lenz 1980. Hall,1992,1993
القدرات التنظيمية Organizational Capabilities	Ulrich and Lake,1990. Ulrich Ulrich 1987. and Wiersema 1989. Williams, 1992. Chandler 1992,1993. Zander and Kogut 1995. Grant 1996.
Distinctive القدرات المميزة Capabilities	Kay 1993.
القدرات Combinative المركبة capabilities	Kogut and Zander 1992.
Dynamic القدرات الديناميكية Capabilities	Teece 1998. Eisenhardt and Martin 2000.
Core القدرات الجوهرية Capabilities	Leonard-Barton 1992.
الجدارات التفاعلية Interactive Competences	Werther and Kerr 1995.
Distinctive الجدارات المميزة Competences	Snow and Hrebiniak 1980. Hitt and Ireland 1985.
Core الجدارات الجوهرية Competences	Burgelman and Rosenbloom 1989. Prahalad and Hamel 1990, 1994, 1995. Hamel 1993. Prahalad 1993. Markides and Williamson 1994.

Bess ،(2001) The Building of Strategic Capabilities for Sustainable Competetive Advantage: Case Studies in the New Zealand Seafood Industry

وواضح مما تقدم، تعدد الاستخدامات لمصطلح القدرات التنظيمية، ولأغراض هذه الدراسة لن يتم التطرق لمثل هذا الاختلاف. وحيث إن الدراسة الحالية لا تهدف إلى بيان دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، إلا أنه وإغناءً لمضمون هذه الدراسة، وتوضيحاً لأحد أهم أدوار القدرات التنظيمية وتأثيراتها، سيتم التطرق إلى موضوع الميزة التنافسية ومصادرها بشكل مختصر، فيما سيتم توضيح علاقتها بكل من موارد وقدرات المنظمة بعد الانتهاء من توضيح المقصود بقدرات المنظمة الاستراتيجية لاحقاً.

وأضاف (Teece et.al., 1997) أن الأبحاث والدراسات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية أشارت إلى وجود العديد من النماذج التي اهتمت بدراسة مصادر الميزة التنافسية، والتي يمكن تبويبها إلى:

1. نماذج استراتيجية مركزة على استثمار القوى السوقية، تؤكد أن تدفق العوائد يكون من خلال تميز وضع المنظمة السوقي، وتشمل هذه النماذج:

- مدخل القوى التنافسية لبورتر (1980)، حيث يركز هذا المدخل على أفعال المنظمات المرتبطة بخلق أوضاع تنافسية دفاعية مقابل القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتمكن المنظمات من الحصول على وضع سوقي متميز للدفاع أمام القوى التنافسية الأخرى، هو أساس تحقيق المنظمة للميزة التنافسية.

- مدخل الصراع الاستراتيجي Shapiro (1989)، الذي يركز على عيوب المنتجات، وموانع الدخول، والتفاعلات الاستراتيجية. مستخدماً أدوات نظرية الألعاب، فينظر للمحصلات التنافسية كدالة في فعالية المنظمة؛ لإبقاء منافسيها بوضع غير متوازن، وتفاديهم من خلال الاستثمارات الاستراتيجية، واستراتيجيات التسعير، والسيطرة على المعلومات. أي أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مرتبط بقدرتها على تفادي المنافسين.

2. نماذج استراتيجية مركزه على الفاعلية (مدخل الفاعلية): وتركز على بناء الميزة التنافسية من خلال الحصول على عوائد ريادية تتأتى من مزايا

فاعلية المنظمة، وتعود جذورها إلى النقاشات التي تناولت نقاط قوة وضعف المنظمة، وأن المنظمات تتمكن من بناء الميزات الدائمة من خلال فاعليتها وكفاءتها فقط، كذلك التطورات التي حصلت في اقتصاديات المنظمة، وتشمل هذه النماذج:

- منظور قاعدة الموارد، ويركز على قدرات المنظمة وأصولها الخاصة ومدى وجود آليات لتفرد المنظمات واختلافها كمحددات رئيسة لأداء المنظمة، فقدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية تعتمد أساساً على عملية توظيف واستخدام قدرات وأصول/موارد منظميه خاصة ونادرة ومختلفة وعصية على التقليد. فاختلاف المنظمات عائد إلى اختلاف مواردها أو قدراتها أو قابلياتها.
- وأضاف (Teece, 1997) مدخلاً رابعاً سمي بمدخل القدرات الديناميكية، المرتبط بتحديد أبعاد قدرات المنظمة الخاصة التي تشكل مصادر جديدة لميزة المنظمة التنافسية، ويوضح كيفية تطوير عمليات دمج موارد وجدارات المنظمة ونشرها وحمايتها. ويؤكد على عملية توظيف واستثمار جدارات المنظمة الداخلية والخارجية الحالية، واللازمة لمواجهه تقلبات وتغيرات البيئة.

تلخيصاً لما تقدم، يلاحظ الباحث أن انتقال الاهتمام الاستراتيجي إلى داخل المنظمة، والعائد أساساً إلى تعقيد بيئة المنظمة المحيطة، وسرعة وتنوع تغيراتها، وأهمية استثمار المنظمة لنقاط قوتها في مواجهة تحديات البيئة، واستثماراً لما ينشأ فيها من فرص جديدة. فمن ناحية، تجلى ذلك في ضرورة زيادة الفهم والإدراك للأدوار الحاسمة التي تلعبها الموارد والقدرات التنظيمية (القيمة والنادرة والفريدة وصعبة التقليد أو الفهم أو النقل أو التملك)، في رفع إمكانات إبقاء واستدامة تميز المنظمة واختلافها عن شبيهاتها، ودعم إمكانات تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، وزيادة الاستثمار فيها من ناحية أخرى.

وبالإضافة إلى أهمية موارد المنظمة وقدراتها في تحقيقها لميزة تنافسية، واختلاف تنوعاتها وتسمياتها، فإن التفريق ما بين المفهومين ضروري لتعميق الفهم في موضوع القدرات، التي تشكل عملية الدمج الذكية لموارد المنظمة أساساً لتمكينها من أداءٍ مختلف أنشطتها بطرق فاعلة وكفؤة، وأساساً في تكوين قدراتها أو تحسينها، وهذه القدرات تقود إلى تعزيز مهاراتها وقابلياتها على نشر الموارد، استهدافاً لنتائج ترغب المنظمة في تحقيقها. الأمر الذي يتطلب أيضا زيادة فهم المنظمات لدور تلك القدرات في المنظمة وإمكانات تحسينها.

(2- 7) القدرات الاستراتيجية - الطبيعة - المفهوم- الأهمية

أوضح حمزاوي (2009) قِدم الاهتمام بمواضيع موارد المنظمات وقدراتها الذي يعود إلى ثلاثينيات القرن العشرين، حيث ظهر هذا الاهتمام في كتابات بعض الاقتصاديين أمثال Chamberlin (1933) و Robinson (1933). وأضاف (Day, 1994) أن مفهوم القدرات الاستراتيجية ليس بذلك المفهوم الجديد، فالتركيز على بناء القدرات والجدارات المتميزة ظهر في دراسات كل من Selznick (1957) و Penrose (1959)، حيث تتأتى الأهمية الاستراتيجية للقدرات من قابلية إثبات مساهمتها في تحقيق كل من الميزات التنافسية والربحية المرتفعة للمنظمات. كما أن المنظمات بحاجة إلى مجموعةٍ واسعةٍ من القدرات، تمكنها من خلق القيمة الإقتصادية المضافة، واستدامة ميزتها التنافسية (Song et al., 2008).

فيما أوضح (Zaidi and Othman, 2011) نقلاً عن Davis (2004) أن تركيز الاستراتيجية ومنذ عشرين عاماً، انتقل بالاهتمام من التحليل على مستوى الصناعة، إلى التحليل على مستوى المنظمة، لتوضيح مصدر الميزة التنافسية، فجاءت الاستراتيجية لاحقاً مركزةً على بناء القدرات التنظيمية.

أما حمزاوي (2009) فقد رأى أنه ورغم هذا الاعتراف بأهمية الموارد والقدرات، والذي تم منذ زمن، وما تلعبه من دورٍ استراتيجي وهام في نجاح

منظمات الأعمال، إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين في علوم الإدارة إلا في السنوات الأخيرة.

وأشارت Kim (2010) إلى ان البحوث السابقة التي تناولت دراسة الاستراتيجية أبرزت العلاقات القوية ما بين القدرات الاستراتيجية، والأبعاد المتعددة لأداء المنظمات،-على سبيل المثال لا الحصر-، علاقة القدرات التسويقية الخاصة بكل من أداء وحدة الأعمال، والأداء المالي للمنظمة، وعلاقة القدرات الإبداعية بأداء المنظمة. فيما بيّن (Johnson et al., 2008. P.95) أن العديد من الباحثين والمديرين يستخدمون العديد من المصطلحات للتعبير عن مفهوم القدرات الاستراتيجية، في حين أن ميزة المنظمة التنافسية وأداؤها المتميز يعتمدان أساساً على اختلاف وتميز قدراتها. فالاستراتيجية ترتبط بمقابلة موارد المنظمة وقدراتها مع ما ينشأ من فرص في البيئة الخارجية (Grant, 2007, P.125). حيث تتعدد العوامل البيئية الخارجية للمنظمة، منها ديناميكية البيئة ونمو الصناعة ومتطلبات العملاء والتطورات التكنولوجية الخارجية المؤثرة على أنشطة وسلوك المنظمة الريادية (Davis, 2006). وأوضح (Grant, 2007, P.127) أنه كلما ارتفع معدل التغير في بيئة المنظمة الخارجية، فمن المرجح أن توفر موارد المنظمة الداخلية، وقدراتها، أساساً متيناً لاستراتيجية المنظمة بعيدة الأمد.

وأوضح (Johnson et al., 2008 .P.51) أن فهم **الوضع الاستراتيجي** للمنظمة يتطلب فهم العديد من العناصر التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند البدء بتطوير الاستراتيجية، ومن هذا المنطلق تبرز وجهتا نظر، **الأولى**: تؤكد على أهمية العوامل الخارجية المتعلقة بالوضع الاستراتيجي ونجاح المنظمة، فالبحث عن الفرص الجذابة في سوق العمل هو الأساس في عملية تطوير الاستراتيجية، و**الثانية** تركز على العوامل التنظيمية الداخلية، فالقدرات الاستراتيجية الخاصة والموارد والثقافة هي التي يجب أن تحرك وتقود الاستراتيجية. فهناك علاقة تبادلية واضحه ما بين قدرات المنظمة والوضع

الاستراتيجي المرغوب فيه Seng (2009). وأبرز Laaksolahti (2005) ضرورة قيام المنظمات بتعميق فهم القدرات الاستراتيجية لسببين، هما:

1. النظر فيما إذا كانت استراتيجية المنظمة تلائم البيئة الخارجية وما يظهر فيها من فرص أو تهديدات.
2. ارتباط العديد من مسائل تطوير الاستراتيجية بتغيير قدرات المنظمة الاستراتيجية بشكل أفضل بهدف مواكبة التغيرات في بيئة المنظمة (Johnson & Scholes 2002, p. 145).

وفي ذلك إشارة واضحه إلى ضرورة قيام المنظمات بالاستمرار في متابعة ما يحصل في بيئتها الخارجية من تطورات أو تغيرات تشكل فرصاً لأعمال جديدة أو تهديدات محتملة، والعمل بشكل متزامن على استثمارها أو تجنبها، من خلال تطوير أو تحسين قدراتها الاستراتيجية المتنوعة، مما يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية، منها: تقوية الوضع الاستراتيجي، وتحقيق الأرباح المرتفعة، والميزة التنافسية.

وأشار (Lenz, 1980) وبعد مراجعته للدراسات السابقة حول مفهوم القدرات التنظيمية، إلى الحاجة لتوافر مفهوم أكثر تكاملية يستند إلى/وذي صلة بقدرات المنظمة للقيام بالفعل الاستراتيجي، فالأبحاث القليلة حول قدرات المنظمة اللازمة للقيام بالفعل الاستراتيجي هي أبحاث مجزأة وغير متكاملة ومتعارضة أحيانا. وما زالت الحاجة قائمة لتطوير إطار مفاهيمي، ومبادئ متعارف عليها فيما يخص تطوير القدرات، وتطبيق أفضل الاستخدامات المتعلقة بها (Pandza et al, 2003). مضيفاً (Lenz ,1980) أن المصطلح الملائم لمناقشة هذا الجانب التنظيمي هي القدرات الاستراتيجية، التي تعرف "بقدرة المشروع على القيام بأفعال ناجحة بقصد التأثير في نموه وتطوره على الأمد البعيد". فالقدرات الاستراتيجية تشير أيضاً إلى قدرة المنظمة الإجمالية المتضمنة دعماً قد

يتم تجميعه من جهات مختلفة، ضمن بيئة المنظمة الخارجية والمستهدفة، في أثناء السعي لتحقيق الاستراتيجية.

كما ظهرت العديد من التعريفات التي توضح مفهوم القدرات الاستراتيجية، فعرفها (Johnson et.al., 2008, P.95) بأنها الموارد والجدارات اللازمة للمنظمة التي تمكنها من البقاء والازدهار. كما عرفها (Becker et al., 2009; Huselid et al., 2005) بأنها مجموعة الموارد (مثل المعلومات والتكنولوجيا والموارد البشرية) التي تعتبر أساسية في عمليات الأعمال الهامة استراتيجياً (Kim, 2010). وعرفها Day (1994) بأنها حزم معقده من المهارات والمعرفة المتراكمة، والمستخدمة بواسطة عمليات المنظمة، التي تمكنها من تنسيق أنشطتها واستخدام أصولها، أما Day (1994) فأكد على تداخل وترابط كل من قدرات المنظمة وعملياتها، فالقدرات هي التي تمكن من تنفيذ الأنشطة في عمليات الأعمال. وأضاف Desarbo (2005) إلى تعريف Day السابق، أن ذلك يؤدي إلى خلق قيمة اقتصادية مضافة، والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. وأشار (Wheelen and Hunger, 2008, P.106) إلى أن القدرات ترتبط بإمكانية المؤسسة على الاستفادة من استثمار مواردها. وهذه القدرات تتضمن عمليات وروتينيات الأعمال اللازمة لإدارة التفاعلات فيما بين الموارد، بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات. فيما عرفت القدرات التنظيمية على أنها طاقات المنظمة وعملياتها اللازمة لنشر الموارد بهدف تحسين أدائها من خلال خلق قيمة متميزة للعملاء (Nasution and Mavona, 2008).

فالقدرات الاستراتيجية تعني ما تستطيع المنظمة أن تفعله من خلال ممازجة مواردها وجداراتها المختلفة مع عمليات المنظمة الهامة إستراتيجياً، ومقابلتها مع ما ينشأ في بيئة المنظمة الخارجية، من فرص جديدة بهدف خلق قيمة اقتصادية مضافة للمنظمة والعملاء، وتميز الأداء والحفاظ على ميزة المنظمة التنافسية. فتملك المنظمة تركيبة منها، تساعدها على البقاء، والنمو، وتعزز إمكاناتها على التطور على الأمد البعيد.

4. قدرات المنظمة وطاقاتها التشغيلية التي تعمل على بلوغ الجودة المطلوبة للمستهلكين، والموثوقية، وخدمة العملاء، أو القيمة لنقودهم.
5. إدارة المنظمة لطبيعة التغيرات التكنولوجية أو الديناميكية، والمضطرة للتعامل معها.
6. احتمال تقادم قاعدة معرفة المنظمة أو التكنولوجيا المستخدمة فيها أو كليهما معا.
7. خبرة المنظمة، فهل تمتلك المنظمة خبرة وحكمة متراكمة تجعلها متميزة عن منافسيها؟
8. جدارات المنظمة الجوهرية والمتمثلة بتراكمية خبرة المنظمة وتعلمها، وخبرة وتعلم أفرادها.

واعتبر Lenz (1980) أن مفهوم القدرات الاستراتيجية- ذلك المفهوم الواسع والمتكامل- لا يرتبط فقط بمخزون الموارد التي تمتلكها وتتحكم بها المنظمة واللازمة للفعل الاستراتيجي، بل يتعدى الأمر ذلك إلى مقدار الدعم الخارجي الصادر عن عناصر/مكونات بيئتها الخارجية، حيث تستمد المنظمة قدراتها الاستراتيجية، وتتمكن من تقييمها، من خلال **أبعاد القدرات الاستراتيجية** وصفها (Lenz, 1980)، في:

1. القدرة على خلق القيمة بالاعتماد على قاعدة المعرفة والتقنيات التي تملكها المنظمة Knowledge-Technique Base for Value Creation.

فالمصدر الرئيس والمباشر في خلق القيمة يعتمد أساساً على حشد وتكامل وظيفي لثلاثة عناصر رئيسية هي المعرفة حول عملية خلق القيمة، والتقنيات/التسهيلات المادية، وأخيراً العمليات. فاتساع وعمق تلك القاعدة- مصدر الأهمية الاستراتيجية لقاعدة المعرفة والتقنيات- سيؤدي للكشف عن مدى توافر قاعدة التكنولوجيا التي تسيطر عليها المنظمة، والكافية للتغلب على المعيقات الاقتصادية والتقنية والتنافسية الناشئة عن تلك العمليات المستخدمة لإنتاج منتج أو خدمةٍ معينة في السوق المستهدفة.

2. القدرة على توليد الموارد واكتسابها Capacity to Generate & Acquire Resources.

فقدرة المنظمة الاستراتيجية لا تقاس فقط من خلال مخزون الموارد الذي تملكه وتسيطر عليه المنظمة بشكل مباشر، بل ترتبط أيضاً بمقدار الدعم الذي تتلقاه المنظمة من جهات مختلفة تتواجد في بيئتها، وتعمل على دعمها أثناء سعيها لتحقيق الاستراتيجية، وبالتالي تعتمد قدرة المنظمة الاستراتيجية على عاملين، هما:

- ✓ قدرتها على توليد الموارد من خلال أنشطتها اليومية. وهذا يعتمد بدوره على مستوى عمليات المنظمة في السوق والنمط العام السائد لطبيعة التنافس فيما بين المنظمات.
- ✓ قدرتها على اكتساب دعم استراتيجي من قبل المجاميع والجهات المتواجدة في بيئتها الخارجية، هذه القدرات المعتمدة أصلاً على طبيعة وجودة علاقات المنظمة مع مكونات بيئتها.

3. تكنولوجيا الإدارة العمومية General Management Technology.

المعبر عنها بمدى توافر كل من الخبرة والمعرفة عن حركة الأسواق، ومدى توافر الترتيبات الإدارية الاخرى مثل فاعلية ومرونة الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي للمنظمة. فتوافر كل من الخبرة الإدارية وإطار عمل الإدارة العمومية من أهم جوانب قدرة المنظمة الاستراتيجية. حيث تبوب أساليب الإدارة العمومية ضمن فئتين تتميزان بالاتساع والترابط وعلى أهمية واضحه بالنسبة لعملية تطوير المشروع طويلة الأمد.

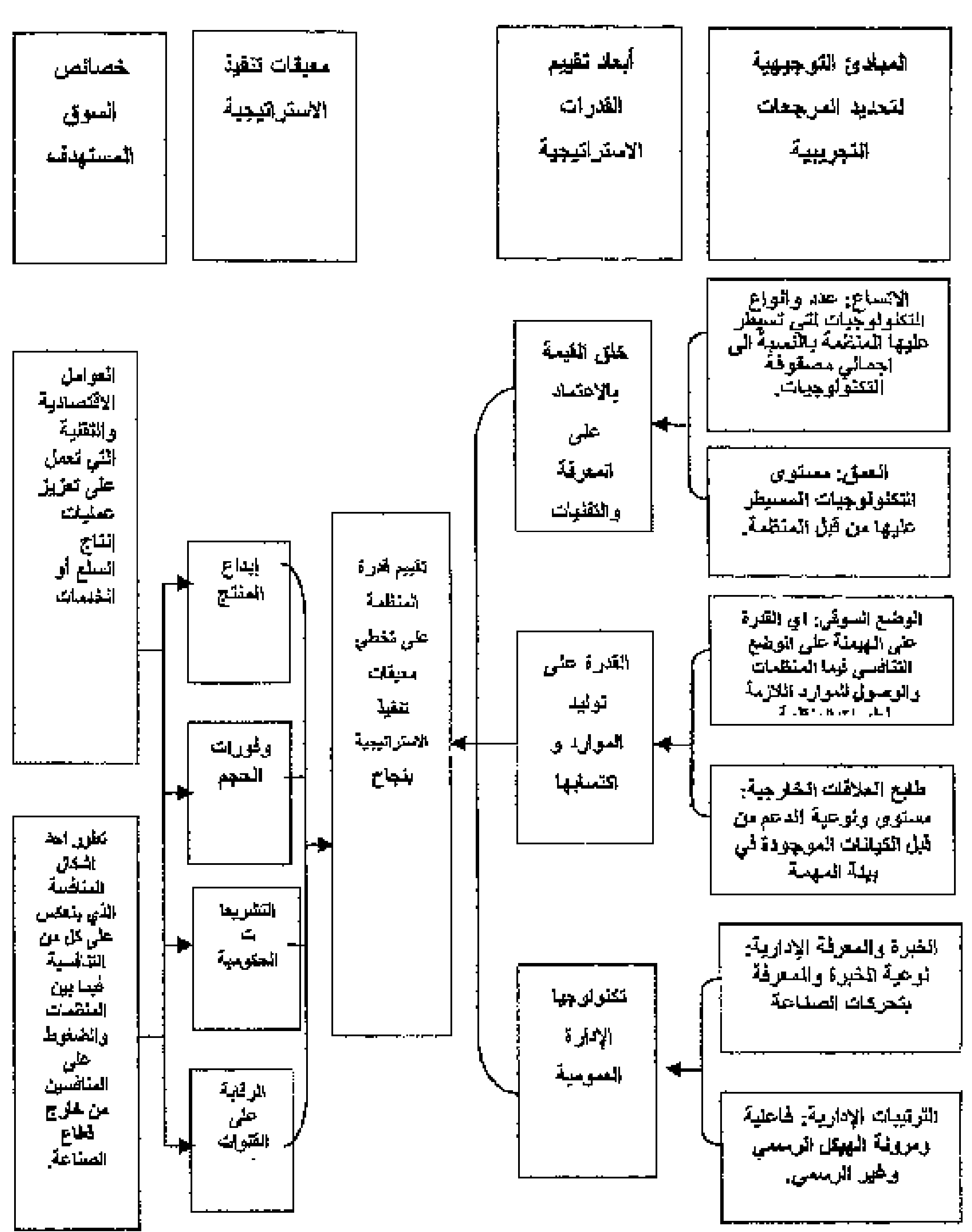
أولى هاتين الفئتين موجوده في المستويات الإدارية العليا لشركات الأشخاص والأقسام الإدارية المستقلة التابعة للمنظمات الأكبر. وثانيهما هي تلك الأساليب التي يتم ممارستها على أعلى المستويات الإدارية للمنظمات متعددة الأعمال ومتنوعة المنتجات. حيث ترتبط أساليب الإدارة العامة أولاً وقبل أي شيء بالعوامل الاقتصادية، والتقنية، وغيرها من العوامل التي تميز الطبيعة

التنافسية في سوق أو صناعة محددة، وهذا المستوى يتضمن الخبرة الإدارية في ثلاثة مجالات مترابطة، هي: (1) المعرفة الأساسية بالعلاقات التنافسية وطبيعة المتنافسين في السوق. (2) الخبرة بشكل مجرد والمهتمة بتطور العوامل الاجتماعية والتشريعية والتقنية والاقتصادية التي تؤثر على استمرارية الصناعة الحالية. (3) الخبرة في النسيج الاجتماعي للمنظمة ودرجة كفاية الترتيبات الإدارية الرسمية وغير الرسمية اللازمة لتنشيط وتركيز الجهود الانسانية. وبغض النظر عن حجم المنظمة، تعنى هذه الفئة بالعوامل التنافسية والترتيبات التنظيمية المؤثرة على موضع أو إعادة تموضع المشروع في سوق أو صناعة محددة.

وفيما يخص الفئة الثانية، فهي وفي كثير من نواحيها امتداد للأساليب السابقة والمرتبطة بتطوير نماذج تنظيمية محددة. حيث يتميز هذا العصر من خلال تشكيلة المنظمات المعقدة التي تسيطر على مجالات متعددة وتستخدم مجموعة واسعه من أساليب العمل الجوهرية. فليس من المستغرب أن مثل هذه النماذج التنظيمية المطورة تعمل على خلق مطالب إدارية جديدة. فالمهام الرئيسية ضمن هذا المستوى الواسع والهام للمسؤولية يهتم أساساً بإدارة محفظة الأعمال بشكل أكثر من التعامل مع المواصفات/الخصائص التنافسية المفصلة المرتبطة بعمل واحد. حيث يولي الاهتمام أساساً لعملية تخصيص الموارد والتطوير الإداري، وإدارة العمليات الاستراتيجية التي تعمل على ربط اتجاه كل وحدة أعمال مع توجه المشروع ككل. فهذه المتطلبات الإدارية أوسع مجالاً من تلك المهام الإشرافية والإدارية من حيث قربها من جوهر عملية تحقيق القيمة للمشروع.

مضيفاً (Lenz,1980) أن قدرات المنظمة الاستراتيجية تنشأ عن تلك الأبعاد السابقة، حيث يمكن استنتاج توافر علاقات سببية فيما بينهما، فعلى سبيل المثال، وجود البعد الأول يقود لتوافر البعد الثاني، وهكذا يؤثر كل بعد في الآخر والعكس لذلك صحيح أيضا. ويوضح الشكل (2-9) الإطار التحليلي لتقييم قدرة المنظمة الاستراتيجية.

شكل (2-9) الإطار التحليلي لتقييم قدرة المنظمة الاستراتيجية



Source: Source: Lenz, R.T. (1980). Strategic capabilities: A concept and framework for analysis. Academy of Management Review, 5(2): 225-234.

كما أوضح (Teece et.al., 1997) ضرورة تعميق الفهم في الأبعاد المختلفة لمنظمات الأعمال حتى نتمكن من إدراك واستيعاب مفاهيم ومعاني الجدارات والقدرات التنظيمية والمتميزة على مستوى المنظمة والتي تم تصنيفها وفق ثلاث فئات، هي:

1. العمليات التنظيمية والإدارية ولها ثلاثة أدوار هي التنسيق/التكامل والتعلم وإعادة التركيب/التشكيل.
2. موقع المنظمة التنافسي المعتمد أساساً على أصولها المحددة والخاصة. الذي لا يحدد فقط من خلال عملياتها التعليمية أو من خلال تماسك عملياتها الداخلية والخارجية فقط، وإنما من خلال ما تملك من أصول خاصة فيها كالأصول التكنولوجية والتكميلية والمالية والسمعة والهيكل التنظيمي والأصول المؤسسية والسوقية.
3. تبعية المسار Path dependencies، فيجب على المنظمات أخذ المسائل التاريخية بعين الاعتبار، فموقف المنظمة الحالي، وكذلك سلوكها في المستقبل، يعتمد على تصرفات المنظمات السابقة، فتلك المسارات هي البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.

وأوضح (Johnson et al., 2008, PP: 95-97) **عناصر القدرات** كما هي موضحه في الجدول (2-6) الآتي:

الجدول (2-6) عناصر القدرات

	الموارد	الجدارات
الحد الأدنى من القدرات	الحد الأدنى من الموارد - مادية - غير مادية	الحد الأدنى من الجدارات
القدرات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية	الموارد المميزة (الفريدة) - مادية - غير مادية	الجدارات الجوهرية

Source: - Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy. Text & cases. England: Pearson education limited. P.95.

ويتضح من الجدول (2-5) أن عناصر القدرات تقع ضمن مجموعتين رئيسيتين هما:

1. الحد الأدنى من القدرات، أي القدرات التي تحتاجها المنظمة لتلبية المتطلبات الضرورية اللازمة للتنافس في سوق معين، وتتضمن:

1.1 الحد الأدنى من الموارد (المادية وغير المادية) التي تحتاجها المنظمة لتلبية الحد الأدنى من متطلبات عملائها وبالتالي تمكنها من البقاء.

1.2 الحد الأدنى من الجدارات (المهارات والقابليات اللازمة لنشر الموارد) وتشمل الأنشطة والعمليات التي تحتاجها المنظمة لتلبية الحد الأدنى من متطلبات عملائها وبالتالي تمكنها من البقاء.

2. القدرات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية، أي القدرات التي تحتاجها المنظمة لتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وتتضمن:

- الموارد المميزة (الفريدة)، وهي الموارد التي تدعم بشكل هام عملية تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، والتي لا يستطيع المنافسون تقليدها أو الحصول عليها.
- الجدارات الجوهرية، وهي الأنشطة التي تدعم عملية تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، والتي لا يستطيع المنافسون تقليدها أو الحصول عليها. أو هي المهارات والقابليات التي تنشر بواسطتها الموارد من خلال أنشطة المنظمة وعملياتها، الأمر الذي سيقود إلى تحقيق ميزة تنافسية بطرق لن يتمكن المنافسون من تقليدها أو حتى الحصول عليها.

ويقوم تصور Johnson (2008) حول توضيح عناصر القدرات التنظيمية على التسلسل المنطقي على ما يأتي (Johnson et al., 2008, P.99):

1. حتى تتمكن المنظمة من البقاء والازدهار، عليها مواجهة تحديات البيئة المتغيرة بدايةً.

2. فيجب أن تمتلك المنظمات بشكل خاص، القدرة على الأداء التي تتعلق أساساً بعوامل النجاح الحرجة والتي تنشأ عن متطلبات وحاجات عملائها.
3. حيث تتمكن القدرات الاستراتيجية من فعل ذلك اعتماداً على ما تملك المنظمات من موارد وجدارات.
4. فتتمكن المنظمات من البقاء عندما تكون تلك القدرات (الموارد والجدارات) في حدودها الدنيا.
5. ويكمن التحدي مستقبلاً في قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية.
6. الأمر الذي يتطلب، أن تمتلك المنظمة قدرات استراتيجية يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول عليها.
7. التي من الأرجح أن تكون هذه الموارد مميزة (فريدة)، وفي الأغلب هي جدارات المنظمة الجوهرية.

(2- 7- 1) العلاقة ما بين الموارد والقدرات والميزة التنافسية

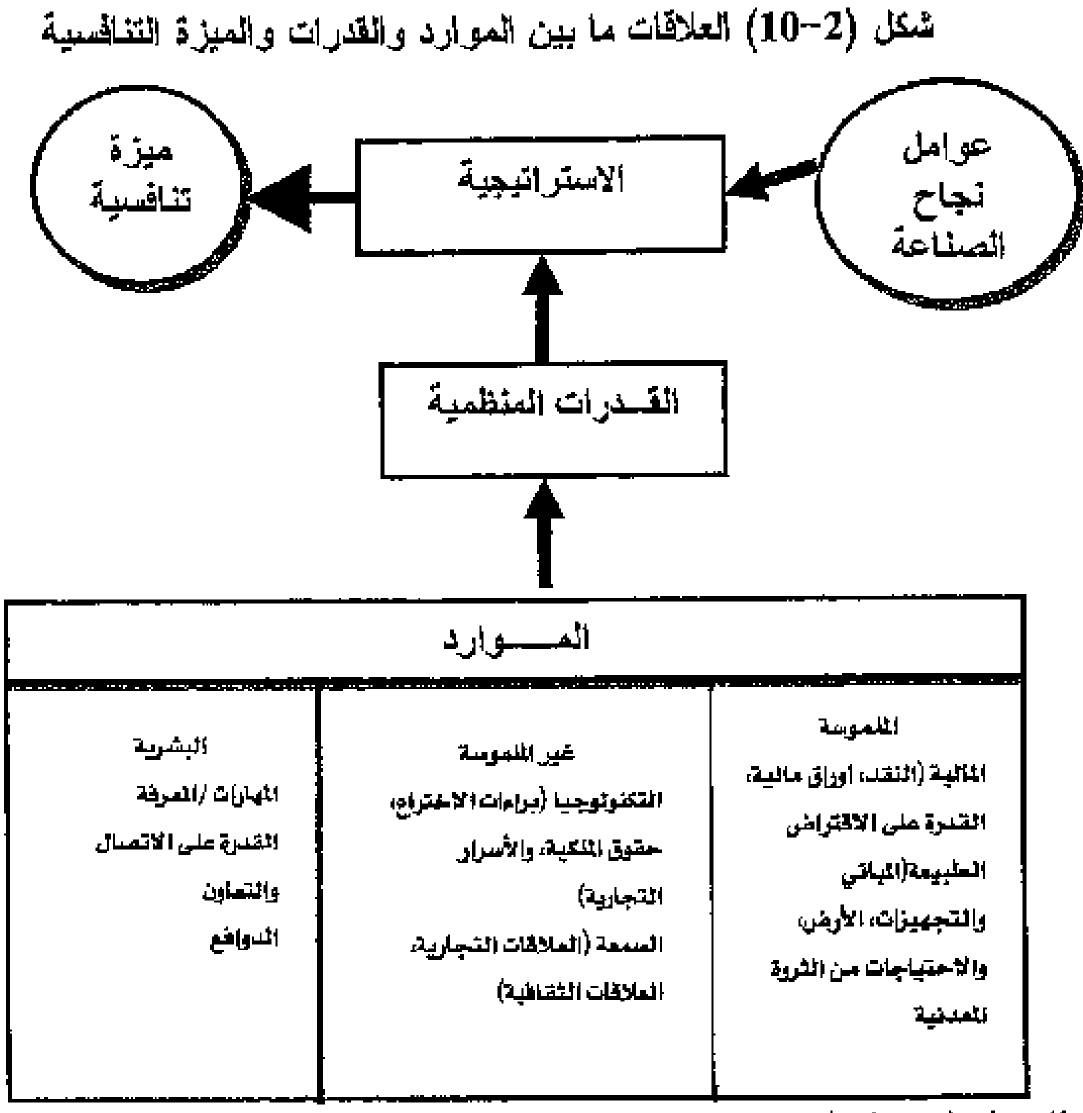
استكمالاً لموضوعات موارد المنظمة وقدراتها، ومع انتقال الاهتمام بموارد المنظمة وقدراتها في تحقيق المنظمة لميزة التنافسية، تجدر الإشارة إلى أن تلك الميزة، تعتمد أساساً على قدرتها على العمل بشكل أفضل، أو تكلفة أقل من منافسيها، خاصة في البيئة التنافسية، وبالمقابل فقد يتمكن المشروع من إضافة قيمة أكثر لمنتجاته أو خدماته التي يقدمها، الأمر الذي سيؤدي إلى تفوق المنظمات على منافسيها (Morden, 2007, P.52). في حين يرى (حمدان و ادريس، 2009، ص 353) أنه لا يمكن النظر فقط إلى الموارد باعتبارها السبب الرئيس في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، بل يرتبط بها العديد من المواضيع مثل القدرات والجدارات الجوهرية، اللتان تعدان السبب والنتيجة في تحقيق المنظمة للميزة التنافسية واستدامتها.

وأبرز (Johnson et al., 2008, P.94) علاقة قدرات المنظمة بالميزة التنافسية بثلاث نقاط مهمة تشكل أساساً لإثبات العلاقة، وهي:

1. المنظمات ليست متشابهة، لكنها تمتلك قدرات مختلفة، وبذلك فهي ليست متجانسة.
2. من الممكن أن تواجه المنظمات صعوبة في الحصول على قدرات المنظمات الأخرى، أو نسخها.
3. تستطيع المنظمات تحقيق الميزة التنافسية اعتماداً على ما تمتلك من قدرات لا يملكها و/أو لا يستطيع المنافسون الحصول عليها أو تقليدها.

كما أوضح (Sadler, 2003, P.166) اعتماد القدرات على تكامل وقابلية موارد المنظمة المتنوعة للتطبيق والاستخدام، الأمر الذي سيمكن المنظمة من خلق وتعزيز قاعدة مواردها من خلال تطبيق المنظمة لتلك القدرات واستخدامها. وأخيراً، فإن تطبيق واستخدام المنظمة لقدراتها ضمن استراتيجية مناسبة، يعمل على خلق ميزة تنافسية لها، وزيادة قدراتها على تحقيق الأرباح، وبالتالي تغذية قاعدة الموارد. ويوضح الشكل (2-10) علاقة كل من الموارد بالقدرات والميزة التنافسية في المنظمات.

شكل (2-10) العلاقات ما بين الموارد والقدرات والميزة التنافسية



Source: Grant, R. (2007). Contemporary strategy analysis. Blackwell Publishing.P.131.

وجاء (Thompson et al., 2004, P.251) بعملية ذات ثلاث مراحل لتطوير الجدارات والقدرات التنظيمية وتقويتها، تتضمن:

1. تطوير المنظمة لإمكانية فعل شيء ما. وهذا يستلزم تحديد العاملين ذوي المهارات والخبرة اللازمة، وتطوير أو توسعة قابلياتهم حسب الحاجة، ومن

ثم صب الجهود ومنتجات عملهم في جهد تعاوني يقود إلى خلق إمكانات تنظيمية.

2. تنسيق الجهود الجماعية لرفع عمليات التعلم اللازمة لأداء الأنشطة بشكل جيد ومستمر وبتكلفة معقولة، الأمر الذي سيقود إلى تطور تلك القابلية إلى جدارة أو قدرة مجربة وحقيقيه.

3. استمرار المنظمات في صقل وتهذيب وتحسين معرفتها العملية (Know-how)، وهذا يعني صقل أدائها، الأمر الذي يجعلها أفضل من منافسيها على أداء الأنشطة، فترتفع الجدارة الجوهرية إلى رتبة الجدارة المميزة (أو أن القدرة تصبح قدرة تنافسية متفوقة)، وبالتالي يوفر ذلك مساراً لتحقيق الميزة التنافسية.

(2- 7- 2) تصنيف القدرات الاستراتيجية

أشار Day (1994) إلى أنه لا يمكن ذكر جميع القدرات التنظيمية الممكنة، فكل منظمة أعمال تقوم بعمل تركيبه خاصة من تلك القدرات المتجذرة في حقائق كل من سوقها التنافسية، والتزاماتها السابقة، والمتطلبات المتوقعة، مضيفاً وجود أنواع محددة ورئيسة من القدرات معروفة لجميع منظمات الأعمال، وملائمة لعمليات المنظمة الرئيسية الخاصة بخلق القيمة الاقتصادية، منها ما يسهل تحديدها، ومنها ما يصعب تحديدها أو حتى معرفتها. وأضاف Desarbo (2005) أنه يمكن تحديد عدة أنواع من القدرات الاستراتيجية الشائعة لدى منظمات الأعمال، كالتكنولوجيا، وتطوير المنتجات، وعملية الإنتاج، والتصنيع، والقدرات اللوجستية التي تسمح للمنظمة بالمحافظة على مستوى تكاليف منخفض و/أو اختلاف عروضها. فيما حدد (Wheelen and Hunger, 2008, P.106) ثلاثة أنواع رئيسة من القدرات هي القدرات التسويقية، وقدرات التصنيع، وقدرات إدارة الموارد البشرية. وقد صنف (Appleyard et.al, 2001) قدرات المنظمة الخاصة إلى القدرات التكنولوجية، وقدرات المعرفة في أسواق

محددة أو حاجات العملاء، و روتينيات تنظيمية مثل أساليب اتخاذ القرار وحل المشكلات وأنظمة المعلومات الإدارية، والشبكات المعقدة للتعامل مع أنشطة تسويق وتوزيع المنتجات والتي تتضمن استلام وتحليل التغذية الراجعة من العملاء.

وبالاعتماد على (Day, 1994) فقد أضاف Desarbo (2005) أن زيادة الكفاءة الإنتاجية تخفض التكاليف، وتعمل على تحسين الاتساق في التسليم، وفي نهاية المطاف زيادة القدرة التنافسية، كما أن استشعار السوق وربط العملاء والقنوات، وقدرات متابعة التكنولوجيا تمكن المنظمات من الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة، واستغلال القوى التكنولوجية بفاعلية، كما وجدَ أن قدرات التسويق كمهارات تجزئة السوق، والاستهداف، والتسعير، والإعلان، تسمح لمنظمات الأعمال من الاستفادة من القدرات الاستراتيجية واستشعار السوق الذي تعمل فيه لتطبيق برامج تسويقية فاعلة. كما تساعد القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات منظمة الأعمال على نشر المعلومات حول السوق بفاعلية، عبر كافة المجالات الوظيفية ذات الصلة، والتي يمكن أن تستغلها لتوجيه عملية تطوير المنتجات الجديدة. واختتم Desarbo (2005) في أن القدرات المرتبطة بالإدارة تدعم كل ما ذكر أعلاه، وتتضمن إدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وتنبؤ الأرباح والعائدات وغيرها.

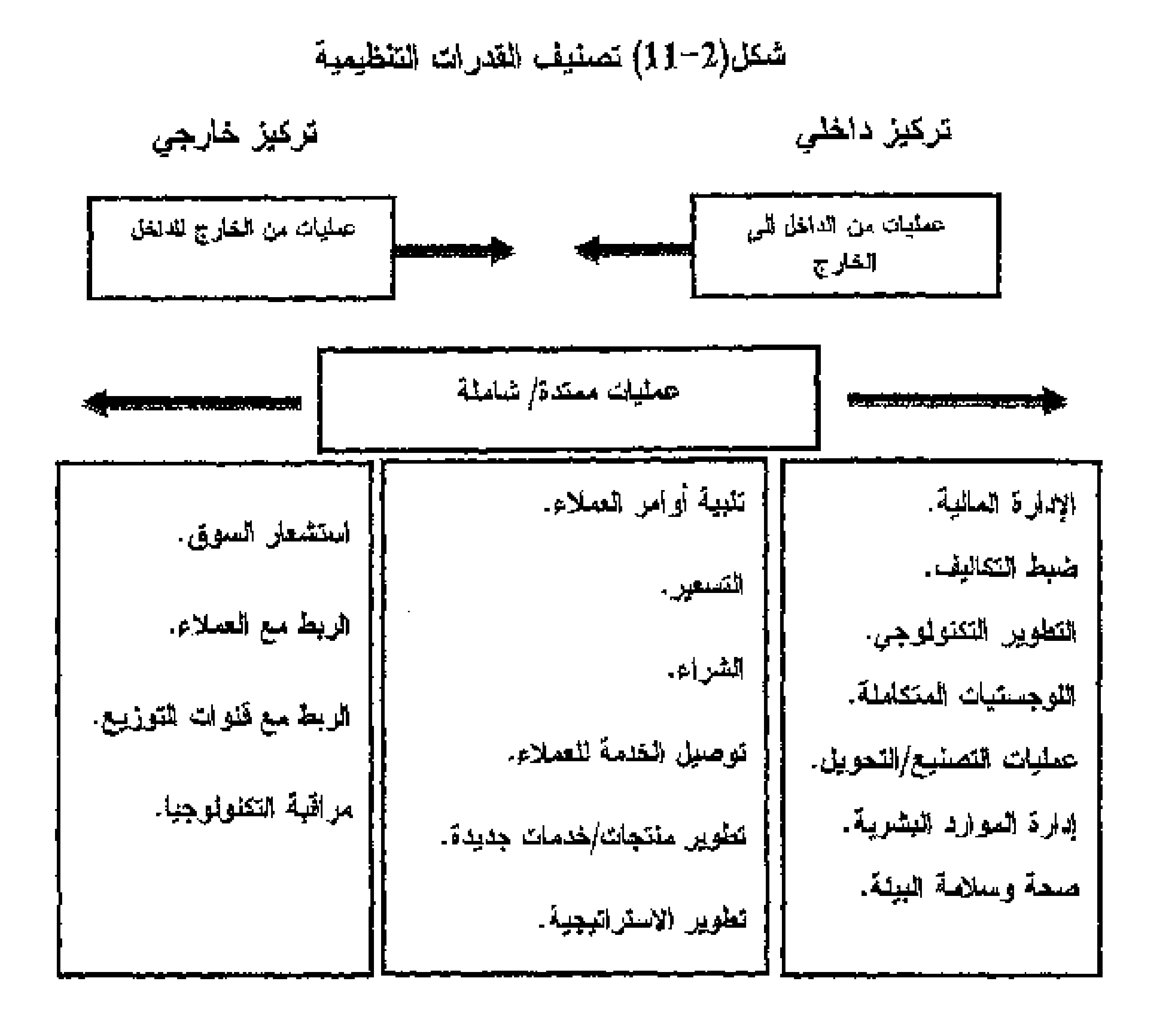
لذلك، يمكن تصنيف القدرات الاستراتيجية ضمن ثلاث فئات استناداً على توجه وتركيز العمليات المحددة (Day, 1994):

1. القدرات من الداخل للخارج Inside-out Capabilities. وتعني موارد وقدرات المنظمة الداخلية التي يتم نشرها من داخل المنظمة إلى خارجها، وتُنشّط من قبل متطلبات السوق، والتحديات التنافسية، والفرص الخارجية. ومن أمثلتها التصنيع والنشاطات التحويلية، واللوجستيات، والموارد البشرية (الاستقطاب والتدريب والتحفيز). وأضاف Seng (2009) أن هذه القدرات توفر أساساً جيداً للمنظمات لكي تعمل على أساس التكلفة المنخفضة.

2. القدرات من الخارج إلى الداخل Outside-in Capabilities. ويكون تركيزها الحصري خارج حدود المنظمة، والغرض منها ربط العمليات التي تحدد القدرات التنظيمية الأخرى مع البيئة الخارجية وتمكين الأعمال من المنافسة من خلال توقع حركة وتغير الأسواق قبل تنبه المنافسين لها، أي استشعار السوق والاستجابة لما يحصل فيه من تغيرات (قدرات استشعار السوق)، وخلق العلاقات المتينة والدائمة مع العملاء، وأعضاء قنوات التوزيع، والموردين (قدرات الربط مع العملاء). وبيّن Seng (2009) أن هذه القدرات هي المتوجهة بالسوق أو باختلاف أنواع منتجات المنظمات.

3. القدرات الشاملة/ الممتدة Spanning Capabilities، واللازمة لتكامل النوعين السابقين من القدرات. فتطوير الاستراتيجية وتطوير منتجات/خدمات جديدة ووضع الأسعار والشراء وتلبية أوامر العملاء، جميعها تشكل أنشطة حرجة وهامة يجب معرفتها والحصول على معلومات حولها من خلال عمليات التحليل الخارجي (من الخارج إلى الداخل) والتحليل الداخلي (من الداخل إلى الخارج). ويوضح الشكل (2-11) التصنيفات حسب ما وردت أعلاه.

شكل(2-11) تصنيف القدرات التنظيمية



Source: Day, G.S. (1994). The capabilities of market driven-organizations. Journal of marketing. 58, 37-52.P.41.

وبهدف تحليل قدرات المنظمة والتي تعد عوامل استراتيجية في أعمال المنظمة، فيمكن تحليلها من خلال سبعة مجاميع رئيسية هي (الخفاجي، 2004، ص163-166):

1. قدرات الإدارة العليا، ومنها القدرة على تطوير مدراء المستقبل وتطوير أفضل تركيب منظمي.

2. القدرات المالية، كالقدرة على تعظيم ثروة ملاّك المشروع.
3. القدرات التسويقية، ومنها القدرة على تراكم المعرفة حول الأسواق.
4. القدرات الهندسية والإنتاجية، كتطوير برامج تحسين الربح والقدرات الإنتاجية.
5. القدرات المرتبطة بالمنتجات، منها ما يرتبط بتطوير المنتجات الحالية أو الجديدة.
6. قدرات الموارد البشرية، مثل القدرة على تحسين مهارات الموارد البشرية، ومحاكاة الإبداع عندهم.
7. القدرات المرتبطة بالمواد، ومنها القدرة على إيجاد مصادر جديدة واستمراريتها.

تناول العديد من الباحثين والمهتمين دراسة تصنيف القدرات الاستراتيجية، وبشكل عام، يمكن تحديد العديد من تلك **القدرات والمعروفة لمنظمات الأعمال**، وهي (Desarbo et al., 2005):

1. القدرات التسويقية، تعني المعرفة بالزبائن والمنافسين، وتكامل الأنشطة التسويقية، ومهارات تجزئة الأسواق واستهدافها، وفاعلية برامج التسعير والإعلان.
2. قدرات الربط مع السوق، المرتبطة بخلق وإدارة علاقات العملاء والموردين واستدامتها، والمحافظة على الزبائن، والترابط مع أعضاء القنوات التوزيعية.
3. قدرات تكنولوجيا المعلومات، أي القدرات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة التقنية والسوقية، وتسهيل عملية تدفق الاتصالات الداخلية. ومن مؤشراتها حيازة المنظمة لأنظمة تكنولوجيا معلومات .خاصة بتطوير منتجات جديدة، و التكامل الأفقي لأقسام ودوائر المنظمة المختلفة.

4. القدرات التكنولوجية ترتبط بكفاءة العملية الإنتاجية وخفض التكاليف وزيادة كل من اتساق عملية التسليم والقدرة التنافسية. ومن مؤشراتها القدرة على التنبؤ بالتغير التكنولوجي، والتطوير التكنولوجي وتطوير المنتجات وتسهيلات المنتج.

5. القدرات الإدارية تتضمن قدرة المنظمة على تكامل الأنظمة اللوجستية، والسيطرة على التكاليف، وإدارة الموارد البشرية والمالية، والتنبؤ بالعوائد، وإدارة عملية التخطيط التسويقي.

ولأغراض هذه الدراسة، تم اعتماد تصنيف Desarbo (2005) للقدرات الاستراتيجية وعددها خمس، فيما أضاف الباحث-اعتماداً على البحوث والدراسات السابقة- كلاً من القدرات المعرفية والقدرات الإبداعية لتشكل جميعا تركيبة/أبعاد القدرات الاستراتيجية الخاصة بهذه الدراسة.

وفيما يتعلق بالقدرات المعرفية، أوضح (Goll et.al., 2007) أنها تتضمن معرفة صريحة وضمنية، فقدرة المنظمة على خلق/إنتاج المعرفة، تعتمد على مدى مقدرة المديرين وغيرهم من عمال المعرفة على دمج وتبادل المعلومات. وأضاف (Goll et.al., 2007) أن ميزة المنظمة التنافسية واعتماداً على وجهة النظر القائمة على الموارد، تعتمد على قدرة المنظمة على الممازجة الفريدة لمواردها البشرية والمادية والتنظيمية، مضيفاً كذلك أن مستوى معرفة المنظمة الحالي أو السابق قد يؤثر على قدرتها على الإبداع، من خلال السماح للمنظمة بالتعرف على معلومات جديدة واستيعابها وتطبيقها. وفي ذلك اشارة واضحه إلى العلاقة التبادلية فيما بين القدرات المعرفية و الإبداعية، فمعرفة المنظمة الحالية تؤثر على قدرة المنظمة على استكشاف معرفة جديدة. فالاختلافات في أداء المنظمات يعتمد على قدرتها على استخدام مواردها، وقدراتها التنظيمية. فسرعة وديناميكية طبيعة الأسواق الجديدة خلقت حافزاً تنافسياً فيما بين المنظمات؛ لتوحيد وتوفيق أصولهم المعرفية، كمعانٍ هامة في عملية خلق القيمة واستدامتها، ولذلك بدأت العديد من المنظمات القيام بجهود إضافية لإدارة المعرفة. مضيفاً

(Gold et.al., 2001)، وعلى غرار أي مورد تنظيمي آخر، تعتبر إدارة المعرفة الفاعلة– من خلال تطوير القدرات المعرفية– جوانب رئيسية في تطوير الأداء، حيث تساهم القدرات المعرفية بشكل رئيس في تطوير إمكانات الإبداع، وتنسيق الأنشطة، والطرح السريع لمنتجات جديدة.

فضمن منظور القدرات التنظيمية، تتضمن قدرات إدارة المعرفة الفاعلة كلاً من قدرات العمليات و قدرات توافر البنية التحتية، حيث يوفر تكاملهما أساساً نظرياً مفيداً في تحديد الجوانب الهامة لتلك القدرات، والتي من خلال وصفهما تتمكن المنظمة من خلق ظروف مناسبة لنجاحها، فتقسم القدرات المعرفية إلى قدرات بنيتها التحتية وقدرات عملياتها المعرفية، فيمكن تأطير/هيكلة القدرات التنظيمية اللازمة للشروع والحفاظ على برامج لإدارة المعرفة الفاعلة ضمن أبعاد البنية التحتية والعمليات، التي تعكس قدرة مضافة لإطلاق واستدامة برامج للتغيير، من خلال إدارة المعرفة (Gold et al., 2001) كما يأتي:

1. منظور قدرات عمليات المعرفة، التي تعتبر قدرات تنظيمية أساسية وضرورية لفاعلية إدارة المعرفة وتشمل الأبعاد التالية:

- عمليات اكتساب المعرفة، وتعني تلك العمليات الموجهة للحصول على المعرفة.
- عمليات تحويل المعرفة إلى صيغ مفيدة، وتعني تلك العمليات الموجهة نحو جعل المعرفة الحالية معرفة مفيدة.
- عمليات استخدام المعرفة، وتعني تلك العمليات الموجهة نحو الاستخدام الفعلي للمعرفة، فخصائص العمليات المعروفة والمرتبطة باستخدام المعرفة تتضمن عمليات تخزين المعرفة واسترجاعها ومساهمتها ومشاركتها.

- عمليات حماية المعرفة، وتعني تلك العمليات المصممة لحماية المعرفة داخل المنظمة من السرقة أو الاستخدام غير اللائق أو غير القانوني.

2. منظور قدرات البنية التحتية للمعرفة، والتي سيمكن استخدامها من دمج وتوليف نظم معرفية، يقود لتطوير أهداف معرفية جديدة. حيث يجب ان تتصف تلك القدرات بالتكامل والمناسبة وغير المبالغ فيها. وتشمل الأبعاد الآتية:

- التكنولوجيا، وتمثل عنصراً هاماً وحاسماً في البعد الهيكلي اللازم لتعبئة الرأسمال الاجتماعي في عملية خلق/إنتاج معرفة جديدة. ومن الأبعاد التكنولوجية التي تعتبر جزءا رئيساً من إدارة المعرفة هي تكنولوجيات ذكاء الأعمال التي تمكن المنظمة من توليد المعرفة المتعلقة بطبيعة المنافسة والبيئة الاقتصادية، وتكنولوجيات التعاون والتعلم الموزع التي تسمح للأفراد داخل المنظمة من التعاون والعمل الجماعي، وتكنولوجيات اكتشاف المعرفة التي تمكن المنظمة من البحث عن معارف جديدة داخل حدود المنظمة أو خارجها، وتكنولوجيات خرائط المعرفة التي تمنح المنظمة قدرات التعقب الفاعل لمصادر المعرفة، وانشاء فهرس للمعرفة التنظيمية الداخلية، وأخيراً تكنولوجيات توليد الفرص، حيث تسمح بتتبع المعرفة حول عملائها وشركائها وموظفيها وحتى الموردين.
- الهيكل، ويفيد الهيكل التنظيمي المرن في عملية تعزيز الهيكل التكنولوجي للمنظمة الذي يسمح بالتعاون ومشاركة المعرفة.
- الثقافة، قد تشكل الثقافة العقبة الأهم أمام فاعلية إدارة المعرفة. فتوافر ثقافة الحوار تعمل على توليد أفكار جديدة، وبالتالي اعتبارها عنصراً هاماً في عملية إنتاج المعرفة. كما تشكل وضوح رؤية المنظمة ومجموعة القيم التي تلتزم بها المنظمة، مما قد تشجع على نمو المعرفة داخل المنظمة.

ولأغراض هذه الدراسة، سيتم التركيز على بعد العمليات المعرفية فيما يخص فقط عمليات اكتساب المعرفة وتحويلها واستخدامها.

مضيفاً (Gold et.al., 2001) أن على المديرين عند البحث لتأسيس برامج إدارة معرفه فاعلة تحقيق التوزان فيما بين محتوى المعرفة التنظيمية (الضمنية والصريحة) والقدرات اللازمة لرفع المعرفة (البنية التحتية والعمليات).

ويؤكد (Choo, 1998) في مقالته الشهيرة (The knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions) ان المنظمات تستخدم المعلومات بطريقه استراتيجية ضمن ثلاثة مجالات (ثلاثة مجالات تكون فيها عمليات خلق/إنتاج واستخدام المعلومات ذات دور استراتيجي في تحديد قدرة المنظمة للنمو والتكيف)، وهي:

1. فهم معاني التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة المنظمة الخارجية والاستفادة منها (بناء المعنى)، حيث تتصف بيئة الأعمال في هذا العصر بتنوع التغيرات واستمراريتها، وكثرة المعلومات حول تلك التغيرات الأمر الذي يحتم على منظمات الأعمال أن تولي اهتماماً خاصاً حول ما يلزمها من معلومات، وانتقائها، وفهم ماهيتها وتفسيرها، وما تعني للمنظمة، حيث تلعب حركة الأسواق والتغيرات فيها دوراً رئيسياً في نجاح المنظمات أو فشلها.

2. خلق/إنتاج معرفة جديدة لازمة للإبداع، وتعني قيام المنظمات بخلق/إنتاج وتنظيم ومعالجة المعلومات بهدف توليد معرفة جديدة، من خلال عملية التعلم التنظيمي، حيث ستستخدم المعرفة الجديدة في تصميم منتجات وخدمات جديدة وتعزيز العروض الحالية للمنظمات، وتطوير عمليات المنظمة.

3. اتخاذ القرارات، حيث تقوم المنظمات بعمليات البحث عن المعلومات وتقييمها ومعالجتها بهدف اتخاذ قرارات تنظيمية هامة تضيف قيمة للمنظمة.

تعتبر ثلاثية المجالات السابقة بمثابة عمليات تنظيمية مترابطة متكاملة ومتبادلة الدعم، حيث تظهر أهمية المعلومات التنظيمية ضمن كل مجال من المجالات السابقة.

أما اقترح Carlsson (2001) فقد اقترح إطاراً مفاهيماً لإدارة المعرفة الاستراتيجية، حيث يرتبط منظور إدارة المعرفة الاستراتيجية بالقيمة التي تقدر الموارد المعرفية الخاصة على خلقها للمنظمة، فتحقيق المنظمة لميزة تنافسية واستدامتها يعتمد على المعرفة، وعملياتها، متضمنا هذا المنظور العمليات التالية:

1. الرؤية الاستراتيجية: وتتضمن رسالة المنظمة أي غرضها الرئيسي الذي ينسجم مع قيم وتوقعات ذوي المصالح، ورؤية المنظمة ونيتها أي الوضع المستقبلي المرغوب فيه، وأهداف المنظمة وغاياتها.
2. رؤية المعرفة وتحديد المعرفة الرئيسية: واللازمة لإدارة الموارد المعرفية بشكل ديناميكي ومستمر، والتي يجب أن تتوافق مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتلبي حاجات الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ككل، بالإضافة إلى تحديد الموارد المعرفية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.
3. التصميم: يعني كيفية تحديد المتطلبات السابقة المرتبطة برؤية المعرفة والرؤية الاستراتيجية للمنظمة، حيث يرتبط التصميم بعمليات المنظمة وسياقها. وقد تتضمن عمليات التصميم عمليات تخزين المعرفة واستيداعها، وعمليات ادارية ومعرفية مكثفة، وأنظمة للتحفيز كما هو الحال بالتصميم المادي الداخلي. كما يرتبط بتطوير رأس المال الاجتماعي. كما تتضمن

عمليات تتعلق بكيفية استخدام المعرفة وتوسعة الموارد الاستراتيجية المتوفرة التي يمكن أن تشكل مصدرا للميزة التنافسية.

4. حماية المعرفة: والغرض منها حمايتها من عمليات التقليد أولاً، وحمايتها من تآكل قيمتها ثانياً.

5. التطبيق: لا يكفي التحديد الذكي وتصميم الموارد المعتمدة على المعرفة فقط، بل هناك حاجة ماسة لعمليات التدخل اللازمة لتوظيف واستثمار عمليات المعرفة والمعرفة المعتمدة على الشبكات، فقد تتضمن مرحلة التطبيق تطوير وتطبيق أنظمة حوافز جديدة.

6. الاستخدام: أي الاستخدام الفعلي لعمليات المعرفة والمعرفة المعتمدة على الشبكات، وهنا تنبثق أسئلة متعلقة بتأثير الاستخدام الفعلي للمعرفة والمعرفة المعتمدة على الشبكات.

وفيما يتعلق بالقدرات الإبداعية، حدد Seng (2009) خصائص القدرات الإبداعية اعتماداً على Adler and Shenbar (1990) و Christensen (1995) و Guan and Ma (2003) كما يأتي:

1. قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة تلبي حاجات الأسواق.

2. قدرة المنظمة على تطبيق تكنولوجيا العمليات المنامية لإنتاج منتجات جديدة.

3. القدرة على تطوير وتبني منتجات جديدة وتقنيات تشغيل لازمة لتلبية حاجات مستقبلية.

4. القدرة على الاستجابة للأنشطة التكنولوجية الطارئة/العارضة والفرص غير المتوقعة التي يوجدها المنافسون.

وأوضح (Metz et.al., 2007, P.19) أن **القدرات الإبداعية** تُفسر كمزيج من العوامل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة، والمرتبطة بقابلية المنظمة على

استمرارية الإبداع، حيث توافر ان مثل تلك القدرات قد تزيد احتمالية وجود الإبداع الفاعل داخل المنظمات.

(2- 8) الريادة في المنظمات وعلاقتها بالقدرات

من الضرورة بمكان الإشارة ولو بالشيء القليل إلى علاقة الريادة في المنظمات بالقدرات. وفي ذلك أشار (Lee & Hsieh, 2010) إلى التأثير المباشر للريادة في المنظمات على كل من القدرات التسويقية والإبداعية واستدامة الميزة التنافسية بالتوالي، ومع أن القدرات التسويقية لا تؤثر بشكل مباشر على استدامة الميزة التنافسية، إلا أنها و بالمقابل تؤثر عليها بصورة غير مباشرة وذلك من خلال القدرات الإبداعية، التي تؤثر بدورها وبشكل مباشر على استدامة الميزة التنافسية.

وفي دراسة Nasution and Mavondo (2008)، والتي هدفت إلى توضيح علاقة القدرات التنظيمية بخلق/إنتاج القيمة للعميل من وجهة نظر الأعمال والمستهلك، والتي صنف فيها القدرات إلى قدرات ثقافية تشمل التوجه بالتعلم والتوجه نحو السوق المتكامل وريادة الأعمال الداخلية. وأخرى قدرات خاصة بالتنفيذ شملت تطبيقات الموارد البشرية والإبداع. كانت قدرات التوجه نحو السوق المتكامل وريادة الأعمال الداخلية مرتبطة ايجابيا بعملية خلق القيمة للمستهلك بالنسبة للقدرات الثقافية، فريادة الأعمال الداخلية تتضمن قيام المنظمات بتبني ثقافة ريادية تشجع العاملين على أن يكونوا أكثر مبادرة فيما يتعلق بحاجات العملاء، وأكثر استعداداً لتحمل المخاطرة عند توفير القيمة للعملاء. فيما كانت قدرات التنفيذ- وهي تطبيقات الموارد البشرية والإبداع فيما يخص قدرات التنفيذ- ترتبط ارتباطا واضحا بقيمة العملاء.

ويرى Amo (2005)، بأن عملية التغيير التنظيمي من خلال عملية الإبداع هي عملية مستمرة تهدف إلى ملاءمة قدرات المنظمة مع متطلبات البيئة المتغيرة وغير المؤكدة، وهنا يجب التأكيد على دور المديرين في خلق وتعزيز

كل من الهيكل والمناخ التنظيميين اللذين يشجعان عمليات التجريب والتعلم وقبول المخاطرة.

أما (Kuratko et.al., 2005)، أوضح ضرورة قيام المنظمات بالتأكيد على الإبداع والأفعال الريادية داخلها من ناحية، وعلى التهيئة والاستفادة من ظروف البيئة الخارجية من ناحيةٍ أخرى، كجوانب رئيسة في استراتيجيتها المؤسسية. وأكد (Barringer et.al., 1999) على وجود علاقة إيجابية ما بين الريادة المؤسسية وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، كما أكدت الدراسات السابقة على أن الميول والسلوك الرياديين للمنظمات- بغض النظر عن حجمها- ضروري لنجاحها وازدهارها في بيئة الأعمال التنافسية. من خلال تبني المنظمة لاستراتيجية ريادية تعمل على تنشيط المنظمة وجعلها أكثر إبداعية، وتمكين الأفراد العاملين في المنظمات ليكونوا أكثر ابتكارية وإبداعية، ويتحملون مسؤولية ما يتخذون من قرارات، فضمن مفهوم الاستراتيجية التنظيمية تكون هذه النتائج مرغوبة جداً، والسبب في ذلك هو أن نشر القدرات الاستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة، وتمكين الأفراد من رفعها هو شيء أساسي في عملية تطوير وتنفيذ الاستراتيجية، ومن خلال هذه الاستراتيجيات تقوم المنظمة بوضع نفسها في موضع يُمكّنها من ملاحظة الفرص الريادية واستثمارها، تحقيقاً للعديد من النتائج، وأهمها تطوير القدرات الاستراتيجية أولاً وإعادة تموضع المنظمة الإستراتيجي ثانياً (Ireland et.al., 2009).

ويرى Morris (1998) أنه يمكن وصف المنظمات من حيث توجهاتها الاستراتيجية الشاملة، وأحد الجوانب الرئيسية لهذا التوجه يرتبط بريادة الأعمال، حيث تختلف المنظمات من حيث درجة إظهارها ريادة الأعمال. فالريادة الاستراتيجية تلعب أدواراً بارزة في تحقيق كل رغبات العملاء وحاجاتهم وتميز المنظمات عن غيرها (السكارنة، 2010، ص 49). وأضاف (السكارنة، 2010، ص 51) أن المنظمة وحتى تتمكن من ملاءمة فرص الأعمال مع ما تملك من موارد "لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الاستفادة من العاملين الموهوبين

وقدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التمايز لمنظمات الأعمال". وبالتالي لا تستطيع المنظمات تحقيق تلك الملاءمة إلا من خلال توفير بيئة ريادة الأعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية والفردية، الأمر الذي سيقود لاحقاً إلى تحسين قدرات المنظمة الريادية ذات الأهمية الاستراتيجية، ومنها قدرات التسويق، والربط مع السوق، والتكنولوجيا، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارية، والمعرفية، وأخيراً الإبداعية.

فالمنظمات التي لا تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية المتنوعة لا يمكن أن تبقى وتستمر، وكذلك هي المنظمات التي تعجز عن الاستجابة لتحركات المنافسين وحاجات المستهلكين المتغيرة والمتجددة (McCrea & Betts, 2008)؛ فزادت توجهات المنظمات نحو تنفيذ برامج التجديد والتغيير وضرورة تبنيها للممارسات الإبداعية والاستمرار فيها والالتزام بها كما هو الحال في ضرورة اتصافها بالمرونة كمكونات أساسية للمنظمات الناجحة (Steinkellner et al., 2010).

و يمكن النظر إلى ريادة الأعمال الداخلية باعتبارها من أهم الأساليب الفاعلة في تعزيز الإبداع داخل المنظمات، الذي يعتبر أساساً لعملية التجديد التنظيمي، و قدرته على توليد القيمة لتلك المنظمات، كما هو الحال بالنسبة للمستهلكين والمزودين من خلال تطوير إجراءات، و حلول، ومنتجات وخدمات، وأساليب تجارية جديدة (McFadzean et al., 2005)، بالإضافة إلى أن الإبداع يُمكّن المنظمات من تقديم وإنتاج التكنولوجيا والعمليات والتقنيات الجديدة، كما هو الحال في تمكينها من إنتاج الموارد والقدرات الجديدة (Covin and Miles, 1999)، إما بشكل مستقل أو من خلال عملية التجديد التنظيمي (Ramachandran et al, 2006)، التي تستهدف أساساً عمليات المنظمة الداخلية وهياكلها وقدراتها (Dess et al., 2003) ، كما أن قدرة المنظمات على الإبداع تُمكنها من الاختلاف عن منافسيها، الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى تطوير مجموعة فريدة من الجدارات (Scheepers, et al, 2008).

المبحث الثالث

(2- 9) الدراسات ذات الصلة

(2- 9- 1) الدراسات باللغة العربية:

- دراسة أوسو (2010) بعنوان: " **متغيرات بيئة الريادة وتأثيراتها على رضا الزبون الداخلي، دراسة تطبيقية في جامعة دهوك**": استهدفت الدراسة الكشف عن متغيرات بيئة الريادة (المكافآت، و المناقشات، و دور الإدارة العليا، و الثقافة الموجهة نحو الريادة، و الهيكل التنظيمي)، من حيث طبيعتها وتأثيراتها وعلاقات الارتباط برضا الزبون الداخلي، وكذلك التعرف على رؤية الزبون الداخلي نحو متغيرات بيئة الريادة المرتبطة بطبيعة وظيفتهم.

تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد بجامعه دهوك كمجتمع لهذه للدراسة، فيما تمّ حصر المبحوثين بالملاكات والموظفين الإداريين فيها، حيث تم توزيع (86) استبانة على عينة الدراسة.

توصلت دراسة اوسو (2010) إلى أن متغيرات بيئة الريادة تؤثر إلى حد ما على طبيعة وظيفة الزبون الداخلي لكل من الملاكات التدريسية والموظفين الإداريين، الذين يعتبرون راضين إلى حد ما عن ظروف العمل التي يمارسون فيها وظائفهم.

- **دراسة العنزي والعطوي** (2010) بعنوان: " **الاحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي**": استهدفت الدراسة استكشاف محددات السلوك الريادي من منظور الهوية الاجتماعية، والتعرف على مستوى ممارسة الكادر الدراسي في جامعة القادسية للسلوك الريادي، وبيان العلاقة فيما بين متغير الاحتكام للمكانة (الاحترام الداخلي المدرك والمكانة الخارجية المدركة) ومتغير السلوك الريادي الذي تم قياسه بمقياس معروف سابقاً واشتمل ست فقرات.

اختيرت جامعة القادسية كمجتمع الدراسة، فيما تمثلت عينة الدراسة بالكادر التدريسي في كليات الإدارة والاقتصاد، والتربية ، وكلية التربية الرياضية.

توصلت دراسة العنزي والعطوي (2010) إلى العديد من النتائج، أهمها: التقبل الإيجابي للسلوك الريادي، لكنه لم يكمن بمستوى الطموح الذي يشير أساساً إلى انخفاض مستوى العوامل المحفزة للعاملين لممارسة السلوك الريادي، أو بسبب عوامل تنظيمية أخرى أو بمدى توفر وطبيعة الفرص الموجودة. كما أن التقدير والاعتراف بهوية الفرد الشخصية تقوده لانتهاج السلوك الريادي، و أن الاحترام الداخلي للفرد يزيد استعداده لممارسة ذلك السلوك. وأوصت دراسة العنزي والعطوي (2010) بضرورة احترام الفرد العامل وتقديره من خلال القيام بالعديد من الممارسات، أهمها توفير فرص النمو الذاتي، والحث على المشاركة باتخاذ القرارات، واعتماد أساليب الاتصالات الفاعلة.

(2- 9- 2) الدراسات باللغة الإنجليزية:

– دراسة (De Jong et.al., 2011) بعنوان:

"Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants"

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس لسلوك الموظفين الريادي داخل المنظمات (employees' Intrapreneurial Behavior (IB، حيث جمعت البيانات من شركة ألمانية متخصصة في أبحاث السياسات والخدمات الاستشارية، يعمل فيها (271) موظفاً.

شمل المقياس الذي تم التحقق من مصداقيته وتجربته ثلاثة أبعاد هي: الإبداعية innovativeness و المبادرة Proactiveness و تحمل/قبول المخاطرة risk-taking، مثلته (9) عناصر في استبانة وزعت على (179) موظفا.

وعند اختبار ارتباط أبعاد السلوك الريادي الداخلي مع عدة متغيرات (مرتبطة بالوظيفة) و متعلقة بكل من الأفراد والسياق، توصلت دراسة (De Jong et al., 2011) إلى أن السلوك الريادي داخل المنظمات يرتبط بالشخصية المبادرة (تبين أنها جزئياً منظمة/مرتبة)، وبمستوى التحصيل العملي والعمر (علاقة شكل U المقلوب، مما يشير إلى أن العمال في منتصف العمر من المرجح أنه ينظر إليهم على أنهم رواد أعمال داخليون)، كما تم التوصل إلى وجود علاقات ارتباط ما بين نوع العمل– حيث يعتبر المدراء بشكل عام و البائعون رياديين أكثر من غيرهم– و مع الاستقلالية بالعمل.

– دراسة (Alpkan et.al., 2010) بعنوان:

"Organizational Support for Intrapreneurship and its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance"

استهدفت الدراسة فحص التأثير المباشر وغير المباشر لكل من عوامل الدعم التنظيمي ورأس المال البشري على الأداء الإبداعي للشركات، حيث تم تصميم نموذج نظري يقوم على اعتبار عوامل الدعم التنظيمي (الدعم الإداري لتوليد وتطوير أفكار الأعمال الجديدة، توزيع أوقات الفراغ، الهياكل التنظيمية الملائمة، استخدام الحوافز والمكافآت، التسامح عند الفشل أو المخاطرة) هي العامل المستقل، واعتبار رأس المال البشري العامل الوسيط فيما اعتبر الأداء الإبداعي هو العامل المتغير. حيث تم توزيع (1674) استبانة على الشركات التركية التي تم اختيارها عشوائيا والعاملة في مجال الصناعة في مقاطعة مرمره الشمالية والتي تعرف كأفضل منطقة صناعية في تركيا، تم استلام (184) استبانة صالحة للدراسة أجاب عليها المدراء في الإدارتين الوسطى والعليا.

ومن أهم ما توصلت إليه دراسة (Alpkan et al, 2010) هو أن من بين عوامل البيئة التنظيمية الداخلية الداعمة، فإن عوامل الدعم الإداري والتسامح عند تحمل المخاطرة للرياديين الموجودين داخل التنظيم بالإضافة إلى الجودة العالية لرأس المال البشري ذات تأثير مباشر على الأداء الإبداعي للمنظمات.

– دراسة (Chen & Cangahuala, 2010) بعنوان:

"Corporate Entrepreneurship Environment and Organizational Performance in Technology Manufacturing Sector "

استهدفت الدراسة استكشاف العلاقة فيما بين بيئة الريادة في المنظمات والأداء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الإدارات الوسطى في قطاع صناعة التكنولوجيا في تايوان، حيث تمحورت تلك الدراسة حول دراسة خمسة عوامل تنظيمية هي (دعم الإدارة العليا ، وتقدير العمل، وجودة نظام المكافآت، وتوفر الوقت، وحدود النظام)، بالإضافة إلى مكونات ريادة الأعمال المؤسسية الثلاثة وهي (إبداع المنتج، و المبادرة ، وتحمل المخاطرة)، وأثرها على الأداء التنظيمي. وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ما بين رواد الأعمال ذوي روح المبادرة المرتفعة داخل تلك المنظمات والأداء، كما ارتبط ايجابيا بالأداء كل من عوامل دعم الإدارة العليا ووجود نظام للمكافآت وتقدير العمل وحدود النظام، فيما وجدت علاقة سلبية بين توفر الوقت والأداء.

– دراسة (Oukil, 2010) بعنوان:

" Centrality of Innovation Entrepreneurship, Education and Research in Achieving Growth and Competitiveness: The Case of Arab and Muslim Countries"

استهدفت الدراسة البحث في مستويات الإبداع والريادة والتعليم والبحث العلمي في الدول العربية والإسلامية، حيث تتفاوت استثمارات تلك الدول في كل منها. فيما تتعدد أسباب ابتعاد الدول العربية عن كل من الإبداع أو الريادة أو التعليم أو البحث إلا أن أهم هذه الأسباب هو النقص الحاد في القوى العاملة ذات القدرات الابتكارية والإبداعية، حيث أشارت الدراسة وعند تحليل مؤشر الشركات الريادية ذات المنتجات أو الخدمات المبتكرة في العام(2003)، إلى أنه لم يوجد أية شركة عربية صنفت تصنيفا جيدا ضمن ذلك التصنيف.

توصلت دراسة (Oukil, 2010) إلى أن العرب والمسلمين بشكل عام لديهم توجهات ريادية قوية، ولكنها في الأنشطة التجارية التقليدية أكثر منها في الأنشطة الصناعية.

- **دراسة (Kusar, 2010) بعنوان:**

" The Development and Renewal of Strategic Capabilities"

استهدفت الدراسة بشكل رئيس معرفة قدرة البنوك على تجديد قدراتها الاستراتيجية من خلال عمليات السيطرة، بواسطة استطلاع آراء (31) مديرا في الإدارة العليا لخمسة بنوك مختلفة قامت بعمليات سيطرة سابقه، بالإضافة إلى دراسة أثر التغير في كفاءة تلك القدرات على التغير في الأداء، حيث توصلت الدراسة إلى أن خبرة البنوك السابقة بعمليات التطوير الداخلي والسيطرة تؤثر في قدرتها على تطوير قدراتها الاستيعابية، وأن تأثير التغير في قدرات تلك البنوك على اختيار آليات النمو المستقبلي تعتمد بشكل رئيسي على طبيعة تلك القدرات التي تغيرت بسبب السيطرة.

- **دراسة (Johannesson & Palona, 2010) بعنوان:**

"The Dynamic of Strategic Capabilities"

استعرضت الدراسة تأثير بيئة الأعمال على القدرات الاستراتيجية، وعناصر تلك القدرات، بالإضافة إلى استعراض كيفية تكامل تلك القدرات مع عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العاملة في بيئة الأعمال الدولية. حيث أشارت دراسة (Johannesson & Palona 2010) إلى ضرورة تملك البنوك لمستوى معين من القدرات الاستراتيجية حتى تتمكن من تحقيق النمو والازدهار بأعمالها. كما توصلت إلى تعريف القدرات الاستراتيجية، على أنها القدرة على التغيير التنظيمي الإيجابي وخلق بيئة الأعمال. كما يمكن تحليل تلك القدرات الاستراتيجية ضمن المفاهيم أو العوامل التالية: الموارد الاستراتيجية، الجدارات الاستراتيجية، القابلية، الجودة، وأخيرا إمكانية تحريك ونقل هذه العوامل. كما كشفت الدراسة أيضا على أن التغير في كفاءة قدرات توليد الإيرادات البنكية

ترتبط بالأداء إيجابيا. و أن البنوك التي تتمكن من رفع كفاءة قدراتها ومجالاتها ستعزز من قدراتها على تحقيق التنمية الداخلية مستقبلا.

- دراسة (Lee & Hsieh, 2010) بعنوان:

"A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage "

استهدفت الدراسة فحص العلاقة فيما بين كل من الريادة، والقدرات التسويقية، والقدرات الإبداعية، والميزة التنافسية، فيما شمل مجتمع الدراسة (1000) من المصانع المصنفة كأكبر المصانع في تايوان للعام (2009)، والعاملة في مجالات صناعية مختلفة، حيث تم إرسال (1000) استبانة إلى المديرين العاملين إما في المستوى المتوسط أو المتقدم، تم إجابة (118) استبانة بقيت منها (116) استبانة صالحة للدراسة. وأشارت النتائج إلى التأثير المباشر للريادة على كل من القدرات التسويقية والإبداعية واستدامة الميزة التنافسية بالتوالي، ومع أن القدرات التسويقية لا تؤثر بشكل مباشر على استدامة الميزة التنافسية إلا أنها و بالمقابل تؤثر عليها بصورة غير مباشرة وذلك من خلال القدرات الإبداعية، التي تؤثر بدورها وبشكل مباشر على استدامة الميزة التنافسية.

- دراسة (Amado et al., 2009) بعنوان

"Information Technology-enabled Intrapreneurship Culture and Firm Performance"

حاولت الدراسة تحليل علاقة مصدرين لتكنولوجيا المعلومات، هما: نظم المعلومات التكنولوجية، ونظم المعلومات التسويقية، بكل من ثقافة ريادة الأعمال الداخلية والأداء التنظيمي.

تم توزيع (1046) استبانة على مسؤولي تكنولوجيا المعلومات والتنفيذيين في كبرى الشركات الإسبانية، تم استلام (203) استبانة كانت صالحة للتحليل من (25) قطاعا من مختلف قطاعات الأعمال الاسبانية.

توصلت دراسة (Amado et al., 2009) إلى العديد من النتائج، من أهمها: اعتبار ثقافة ريادة الأعمال الداخلية قدرة تنظيمية رئيسية تساعد في زيادة مبيعات الشركة وحصتها السوقية، كما أن توظيف المصادر المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات كالنظم التكنولوجية والإدارية تساعد في تطوير ثقافة ريادة الأعمال الداخلية التي تدعم بدورها الإبداع وأداء الشركة السوقي، كما أثبتت الدراسة أن الاستثمار في مصادر نظم المعلومات التكنولوجية والإدارية يؤثر إيجابيا في أداء الشركة.

- دراسة (Ireland et al, 2009) بعنوان:

" Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy"

هدفت الدراسة إلى توسيع المعرفة في مفهوم استراتيجية الريادة المؤسسية التي تم تصورها كوسيلة مفيدة وجوهرية في تكامل وتجميع العناصر الرئيسية للمجال المعرفي الخاص بالريادة المؤسسية. توصلت الدراسة إلى تقديم نموذج لاستراتيجية الريادة المؤسسية متضمنا:

1. متطلبات (العناصر التمهيدية) لاستراتيجية الريادة المؤسسية.
2. عناصر هذه الاستراتيجية مثل رؤية الإدارة العليا الاستراتيجية الريادية الخاصة بالمنظمة، والبناء التنظيمي المعزز للعمليات والسلوك الرياديين.
3. نتائج استراتيجية الريادة المؤسسية أي المحصلات التنظيمية الناتجة عن الأفعال الريادية والمتضمنة تطوير القدرة التنافسية للمنظمة وإعادة التموضع الإستراتيجي.

وقد أخذ هذا النموذج بعين الاعتبار أدوار كل من أنظمة المؤسسة الإدارية، والظاهرة في هيكلية المنظمة المعززة للريادة، ووظائف تحقيق أهداف المنظمة والمنعكسة برؤية المنظمة الاستراتيجية، وأخيراً الوحدات المختارة من الأفراد، والمنعكسة في العمليات والسلوك الرياديين، فجميعها تشكل المسار التطويري لمنظمة الأعمال، وقد أكدت الدراسة على أن المنظمات تتمكن من

تطوير وبناء قدراتها من خلال تطبيق استراتيجية الريادة المؤسسية، وبشكل خاص من خلال عملية استثمار فرص الأعمال الجديدة.

- دراسة (Monnavarian & Ashena, 2009) بعنوان:

"Intrapreneurship: the role of social capital – empirical evidence and proposal of a new model of intrapreneurship and its relationship with social capital"

استهدفت الدراسة محاولة دمج مفهوم ريادة الأعمال الداخلية بمفهوم رأس المال الاجتماعي، وكذلك محاولة التوصل إلى نموذج لريادة الأعمال الداخلية، وعلاقتها برأس المال الاجتماعي.

تمثلت وحدة المعاينة بالمديرين العاملين بشركة لصناعة القطارات بإيران، حيث تم توزيع (86) استبانة هي حجم العينة من أصل (151) مديراً يعملون في الشركة.

توصلت دراسة (Monnavarian & Ashena, 2009) إلى وجود علاقة إيجابية فيما بين رأس المال الاجتماعي وريادة الأعمال الداخلية، كما توصلت الى أن البعد الهيكلي أكثر أهمية من البعد المعرفي فيما يخص رأس المال الاجتماعي، فيما كان الإبداع هو الأكثر أهمية بما يخص ريادة الأعمال الداخلية التي كانت متغيراتها بالإضافة إلى الإبداع، وتحمل المخاطرة، وروح المبادرة، والعدوانية التنافسية. بالإضافة إلى أن المنظمات ذات التوجه الريادي الداخلي لها فرصة للنمو أكبر من مثيلاتها التي لا تعمل بذلك التوجه.

- دراسة (De Jong & Wennekers, 2008) بعنوان:

"Intrapreneurship: Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behaviour

حاولت الدراسة الإجابة على عدد من الأسئلة المتعلقة بريادة الأعمال الداخلية منها: من هم الأفراد الداعمون للعملية الريادية؟ وما أدوارهم فيها؟ وما هي إمكانية إدارة السلوك الريادي للأفراد بشكل فاعل؟. حيث هدفت الدراسة إلى

تعريف ريادة الأعمال الداخلية على مستوى الأفراد العاملين في المنظمات، وتحديد العديد من الجوانب الخاصة بالسلوك الريادي داخل المنظمات، من خلال دراسة واستكشاف الدراسات السابقة ضمن ثلاثة حقول، هي: النشاط الريادي في المراحل المبكرة (تأسيس الأعمال)، وروح المبادرة، وأخيراً السلوك الإبداعي للعاملين داخل المنظمات، ومن ثم محاولة الجمع بين نتائج الدراسات السابقة فيما يخص الحقول السابقة، والقضايا، والأفكار المتعلقة بريادة الأعمال الداخلية، للتوصل إلى قائمة محددة للسلوك، والأنشطة الريادية داخل المنظمات، ومن أهم هذه الأنشطة: القدرة على إدراك الفرص، و توليد الأفكار الجديدة، و تصميم منتجات جديدة، و بناء التحالفات الجديدة، و قدرة إقناع الإدارة. وفيما يخص السلوك الريادي توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها المبادرات الفردية، والبحث الفاعل عن المعلومات، والتفكير الحر، والقدرة على التعبير، والدفاع عن الأفكار وتحمل درجات معينة من المخاطرة. وانتهت الدراسة بعد توضيح ومناقشة الفروق فيما بين ريادة الأعمال المستقلة وريادة الأعمال الداخلية، إلى بناء نموذج مفاهيمي متكامل للسلوك الريادي داخل المنظمات القائمة، احتوى على متغيرات شملت جانبين هما الفردي والتنظيمي، حيث شمل الجانب الفردي متغيرات شخصية الفرد التي تمتاز بروح المبادرة، والقابلية الإدراكية، والاستقلال بالعمل، فيما شمل الجانب التنظيمي متغيرات البيئة التنظيمية الريادية، ودعم الإدارة العليا وأخيرا توفر الموارد. واعتمد الباحث على دراسة (De Jong & Wennekers, 2008) في تحديد جوانب ريادة الأعمال الداخلية.

– دراسة (Moreno et al, 2007) بعنوان:

"Corporate Entrepreneurship: Building a Knowledgebase View of the Firm "

استهدفت الدراسة معرفة أساليب تطوير الريادة المؤسسية في المنظمات، وأهمية ريادة الأعمال الداخلية في تطوير القدرات التنظيمية. حيث تمثلت أهمية الدراسة في توصلها إلى أنه لا تكمن أهمية الريادة المؤسسية في إضافة القيمة فقط من خلال استخدام الموارد بطريقة جديدة أو مميزة، بل أيضا من خلال

تمكنها من خلق موارد جديدة، باعتبار المعرفة مورداً رئيسيا. وقد ناقشت تلك الدراسة أهمية الريادة في تمكين المنظمات من خلق توليفه موارد داخلية جديدة، وبناء موارد جديدة أو السيطرة عليها، واعتبرت تلك الدراسة أن الريادة المؤسسية هي عملية خلق للقدرات الجديدة للمنظمات، مدعمة بثلاثة مكونات، هي: إدراك الفرص الريادية، و أهمية المبادرات الريادية، التي تقود أخيرا إلى تطوير القدرات التنظيمية.

دراسة (Goll et al, 2007) بعنوان:

"Knowledge Capability, Strategic Change, and Firm Performance: The Moderating Role of the Environment "

استهدفت الدراسة فحص العلاقة فيما بين كل من قدرات المعرفة والتغيير الإستراتيجي والأداء لشركات الخطوط الجوية الأمريكية، وبشكل أدق استهدفت الدراسة فحص تأثير القدرات المعرفية لفريق الإدارة العليا في الشركات المبحوثة على أداء الشركة من جهة، كذلك دراسة عوامل البيئة كعوامل وسيطة فيما بين التغيير الإستراتيجي والأداء، من جهة أخرى.

شملت عينة الدراسة جميع شركات النقل الجوي الرئيسية العاملة منذ عام (1972) وحتى عام (1995)، والتي تبلغ إجمالي إيراداتها التشغيلية السنوية ما يساوي أو يزيد عن بليون دولار أمريكي.

توصلت دراسة (Goll et al, 2007) إلى أن القدرات المعرفية – والتي تعتبر مصدرا لعملية التغيير– تؤثر في التغيير الإستراتيجي، والذي بدوره يؤثر على أداء الشركة، كما أن القدرات المعرفية المرتفعة تساهم في عمليات الإبداع الإستراتيجي.

– دراسة (Eesley & Longenecker, 2006) بعنوان:

"Gateways to Intrapreneurship"

تناولت الدراسة توجيه أربعة أسئلة من النوع المفتوح إلى (179) مديرا أمريكا من العاملين في أكثر من (20) مصنعا ومنظمة خدمية، حول خبرتهم في

ريادة الأعمال الداخلية، هذه الريادة والتي تم تعريفها للمشاركين على أنها ذلك النشاط أو الممارسة المرتبطة بخلق منتجات و فرص أعمال جديدة من خلال عمليات التمكين الفاعل داخل المنظمة إضافة إلى قبول المخاطرة.

توصلت الدراسة إلى وجود (10) مداخل لريادة الأعمال الداخلية في المنظمات، أهمها وعلى رأسها ضرورة توفر الثقافة الداعمة والمشجعة لتمكين الموارد البشرية، والقيام بالنشاطات وقبول المخاطرة بنسبة تأييد من قبل المشاركين بلغت (52%)، تلاها مباشرة ضرورة الاحتفاء وتقدير ومكافأة الأفكار المقدمة من قبل العاملين، تلاها التقدم في العمل وكذلك النتائج المتحققة منه، وكان آخرها توفير التدريب المتقاطع ومهمات العمل الخاصة بنسبة (%17) .

كما أوردت الدراسة أهم المعيقات لممارسة ريادة الأعمال الداخلية في المنظمات، أهمها عدم توفر سياسة التسامح عند الفشل، وعدم الأخذ بأفكار العاملين التطويرية ومتابعتها، وفشل المنظمة في انتهاج سياسات تحفيز مناسبة، ووجود بعض النشاطات غير اللائقة، وضعف الاتصالات التنظيمية مع عدم وضوح الرؤيا والأهداف التنظيمية.

- دراسة (Desarbo et al, 2005) بعنوان:

" Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance"

تناولت الدراسة بحث (549) شركة تم اختيارها طبقيا من أصل (709) شركة موزعه على ثلاثة بلدان هي (الولايات المتحدة، و الصين واليابان)، حيث تم إعادة استخدام نموذج Miles and Snow مضافاً اليه تعديلات أدخلت على هذا النموذج، فتم استخدام منهجية تصنيف جديدة تعتمد على الأهداف المتعددة والمرتكزة على أربعه عوامل هي: نوع الاستراتيجية، و حالة اللاتأكد البيئي، والقدرات الاستراتيجية، والأداء. وبمقارنه نتائج الدراسة ومنهجية التصنيف

الجديد للعوامل، مع التصنيف التقليدي لدراسة Miles and Snow تبين أن المنهجية الحديثة للتصنيف أكثر قدرة على اكتساب البيانات، وتفسير العلاقات المتداخلة بين العوامل قيد الدراسة. حيث أشارت نتائج الدراسة على خلاف الدراسات السابقة الى أن القدرات الاستراتيجية والعوامل البيئية لها تأثير وعلاقة واضحة بالنمط الاستراتيجي المتبع، وأن فهم هذه العلاقات المتداخلة بين العوامل له أهمية كبرى للمدراء، نظرا لتأثيرها الكبير على أداء المنشاة. ولهذه الغاية تم تطوير مقياس لقياس خمسة مجالات رئيسة للقدرات الاستراتيجية، وهي: قدرات الربط مع السوق، والقدرات التكنولوجية، والقدرات التسويقية، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، وأخيرا القدرات الإدارية. واعتمد الباحث على دراسة (Desarbo et al, 2005) في تحديد أبعاد القدرات الاستراتيجية الخمسة الأولى في هذه الدراسة.

- دراسة (Kuratko et al, 2005) بعنوان:

" Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction"

هدفت الدراسة التجريبية إلى البحث في علاقة العناصر التنظيمية الداخلية التي تعمل على خلق البيئة الريادية المؤسسية (دعم الإدارة والاستقلالية بالعمل والمكافآت والتعزيز وتوفر الوقت والحدود التنظيمية) بالأفعال الريادية المتخذة من قبل المديرين، وعلاقة وجود مثل هذه البيئة ومدى فهم المديرين للرضا الوظيفي. شكلت عينة الدراسة (523) مديراً شاركوا ببرامج التدريب والتعليم المستمر بجامعة Midwestern بالولايات المتحدة، منهم (30%) مديرا في المستوى الإداري الإشرافي و (45%) في المستوى الإداري المتوسط و(13%) في المستوى الإداري العالي، في حين لم يجب (12%) من المديرين على ذلك.

تم استخدام أداة تقييم الريادة المؤسسية (CEAI) لقياس العوامل التنظيمية الداخلية المعززة لأنشطة الريادة داخل المنظمة.

توصلت الدراسة إلى أن عنصري الاستقلالية بالعمل وتوفر نظاما للمكافآت/التعزيز تؤديان إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، حيث ينظر إلى هذه النتائج بشكل ايجابي نحو زيادة الأفعال الريادية داخل المنظمة (بشكل خاص زيادة عدد الأفكار الجديدة المقترحة والمطبقة وزيادة عدد التحسينات غير الرسمية). كما أن التركيز على متطلبات/العناصر التمهيدية للريادة المؤسسية ستعمل على تعزيز السلوك الريادي داخل المنظمات، واتسقت النتائج أيضا مع دراسات الرضا الوظيفي، حيث تشير نتائج هذا الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يمثل متغيرا وسيطا ما بين البيئة (التي تم قياسها من خلال العناصر التمهيدية) والأداء.

(2-9-3) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يرى الباحث أن هذه الدراسة تختلف عن سابقاتها بما يأتي:

-تتعرض الدراسة الحالية لتحليل دور ريادة الأعمال الداخلية بجانبيها التنظيمي والفردي معا في تحسين القدرات الاستراتيجية، ويمثل هذا، الهدف الرئيس لهذه الدراسة والذي لم يكن موضوعاً مباشراً للدراسات السابقة التي تنوعت أبحاثها السابقة، والتي تعتبر-في حدود علم الباحث- من أولى الدراسات التي تناولت تطبيقات هذين الموضوعين.

- ركزت الدراسات السابقة على ريادة الأعمال وأثرها على بعض القدرات الاستراتيجية خصوصا التسويقية والإبداعية منها، وليس على تركيبة القدرات موضوع الدراسة مجتمعه، وستتناول هذه الدراسة دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين تركيبة القدرات الاستراتيجية الخاصة بهذه الدراسة.

- تتميز هذه الدراسة أيضا في تناولها لقطاع ينتمي إلى قطاع الخدمات هو قطاع البنوك، فيما تناولت الدراسات السابقة القطاعات الصناعية بشكل

أوسع من قطاع الخدمات خاصة الأجنبية منها، فيما ركزت العربية منها على قطاع الخدمات الجامعية بشكل واسع.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أيضا في مجتمع الدراسة المتمثل بقطاع البنوك، كما ستختلف أيضا في وحدة المعاينة، بينما ركزت الدراسات السابقة على المدراء أو العاملين بشكل منفرد، فإن هذه الدراسة ستركز على فئات أوسع وأشمل، حيث ستمثل وحدة المعاينة الإدارتين الوسطى والعليا، والتي تشمل المدراء العامين، ونوابهم، ومساعديهم، ومدراء الفروع، والمكاتب، ومدراء الدوائر الرئيسية، ورؤساء الأقسام في البنوك المبحوثة.
- تتناول الدراسة متغيرات ريادة الأعمال الداخلية شاملة النواحي السلوكية، وكذلك الخصائص الفردية، فيما تناولت الدراسات السابقة إما النواحي السلوكية وإما الخصائص الفردية بشكل منفرد.
- كما تتميز هذه الدراسة عن غيرها، في تركيبة (مجموع) القدرات الاستراتيجية التي تناولتها، والتي لم تأت أي دراسة سابقة على شاكلتها أو تركيبتها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها ووحدة التحليل ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى أدوات الدراسة وإجراءاتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، وفيما يأتي توضيح لذلك.

(3- 1) منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة وأسئلتها التي تسعى إلى الإجابة عنها، وغرضها الرئيس، والمعلومات اللازمة من آراء عينة الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في عرض النتائج المتعلقة بجوانب ريادة الأعمال الداخلية التنظيمية والفردية بدلالة أبعادها، وكذلك المنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة المرتبطة باختبار الفرضيات، والتحقق من ملاءمة نموذجها، حيث تم الحصول على المعلومات من واقع قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية العاملة بالضفة الغربية والمدرجة ببورصة فلسطين، بهدف التحليل والتعرف على دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الاستراتيجية لتلك البنوك.

(3- 2) مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع البنوك الوطنية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية والمدرجة ببورصة فلسطين وعددها (7) بنوك وفقا للقوائم التي زودت بها سلطة النقد الفلسطينية بتاريخ (12-10-2011)، كما هي موضحه في الجدول رقم (3–1).

جدول (3-1): خصائص البنوك الوطنية الفلسطينية العاملة بالضفة الغربية والمدرجة ببورصة فلسطين حتى 30-09-2011

عدد الموظفين (الضفة الغربية وقطاع غزة)												عدد الفروع والمكاتب		
البنك	سنة التأسيس	المدير العام ونوابه ومساعدوه	مدراء الدوائر	مدراء الفروع	مدراء المكاتب	عدد الموظفين الآخرين باستثناء المراسلين والحراس	مجموع الموظفين بدون المراسلين و الحراس	عدد المراسلين والحراس	الإجمالي	الضفة الغربية	قطاع غزة	الضفة الغربية	قطاع غزة	المجموع
بنك فلسطين م.ع.م	1960	7	16	19	25	810	877	156	1,033	571	462	34	12	46
البنك التجاري الفلسطيني	1994	3	13	5	0	100	121	22	143	136	7	5	1	6
بنك الاستثمار الفلسطيني	1995	2	7	8	5	173	195	37	232	213	19	12	1	13
بنك القدس	1995	4	14	16	3	323	360	67	427	385	42	18	3	21

البنك	عدد الموظفين (الضفة الغربية وقطاع غزة)											عدد الفروع والمكاتب		
	سنة التأسيس	المدير العام ونوابه ومساعدوه	مدراء الدوائر	مدراء الفروع	مدراء المكاتب	عدد الموظفين الآخرين باستثناء المراسلين والحراس	مجموع الموظفين بدون المراسلين و الحراس	عدد المراسلين والحراس	الإجمالي	الضفة الغربية	قطاع غزة	الضفة الغربية	قطاع غزة	المجموع
بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	2006	4	8	5	0	114	131	15	146	146	0	6	0	6
الاسلامي الفلسطيني	1995	4	5	10	1	251	271	53	324	169	155	9	6	15
الاسلامي العربي	1995	2	20	9	1	174	206	32	238	217	21	8	2	10
المجموع		26	83	72	35	1,945	2,161	382	2,543	1,837	706	92	25	117

در: سلطة النقد الفلسطينية

بينما تكونت **وحدة المعاينة في** الدراسة من (200) موظفاً من مستوى إداري رئيس قسم فأعلى في البنوك الوطنية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، يشكلون الإدارتين العليا والوسطى لمجتمع الدراسة، تبعاً لأهمية ودور الإدارتين الفاعل في عمليات ريادة الأعمال الداخلية أولاً، والقدرات الاستراتيجية ثانياً. واعتبرت الفروع والمكاتب التابعة لهذه البنوك جزءاً من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة وذلك لمناسبتها لمثل هذه الدراسة. حيث تم الاتفاق مع مديري الامتثال ملحق رقم (1) في البنوك محل الدراسة على توزيع الاستبانة بواسطتهم في المراكز الرئيسية للبنوك، وقد قام الباحث بتوزيعها في الإدارات الاقليمية والفروع والمكاتب. والجدول (3-2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة وما صلح منها للتحليل.

جدول (3-2) توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	بنك فلسطين م.ع.م	62	49	45
2	البنك التجاري الفلسطيني	15	14	14
3	بنك الاستثمار الفلسطيني	23	23	22
4	بنك القدس	42	30	27
5	بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	16	16	16
6	الاسلامي الفلسطيني	18	15	15
7	الاسلامي العربي	24	24	23
المجموع		**200**	**171**	**162**

ويظهر الجدول (3-3) خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، من حيث العمر والمسمى الوظيفي ومكان العمل و سنوات الخبرة في البنك الحالي وسنوات الخبرة في القطاع البنكي والمستوى التعليمي.

جدول (3-3) وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 29 سنة	27	16.7
	30-39 سنة	84	51.9
	40-49 سنة	37	22.8
	50 سنة فأكثر	14	8.6
	المجموع	**162**	**100.0**
المسمى الوظيفي	مدير عام	4	2.5
	نائب/مساعد مدير عام	8	4.9
	مدير اقليمي	2	1.2
	مدير دائرة	35	21.6
	مدير فرع /مكتب	23	14.2
	مساعد مدير فرع/مكتب	13	8.0
	مراقب	18	11.1
	رئيس قسم	59	36.4
	المجموع	**162**	**100.0**
مكان العمل	المركز الرئيسي	63	38.9
	إدارة اقليمية	33	20.4

	فرع	60	37
	مكتب	6	3.7
	المجموع	**162**	**100.0**
سنوات الخبرة في البنك الحالي	1-5	84	51.9
	6-10	50	30.9
	11-15	26	16
	اكثر من 16 سنة	2	1.2
	المجموع	**162**	**100.0**
سنوات الخبرة في القطاع البنكي	1-5	24	14.8
	6-10	45	27.8
	11-15	58	35.8
	16-20	26	16
	اكثر من 20	9	5.6
	المجموع	**162**	**100.0**
المستوى التعليمي	دبلوم فاقل	21	13.0
	بكالوريوس	123	75.9
	ماجستير	71	10.5
	دكتوراة	1	0.6
	المجموع	**162**	**100.0**

(3- 3) أدوات الدراسة

تم استخدام الأدوات التالية في سبيل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة وهي:

1. دراسة البيانات الثانوية

من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، التي تبحث في دور ريادة الأعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية والفردية، في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك الوطنية الفلسطينية، قام الباحث بدراسة ما توفر من تقارير دورية أو غير دورية وتعاميم ووثائق، وكتب ومواد علمية ورسائل ماجستير ودكتوراة، ودراسات وأبحاث منشورة، ودوريات متخصصة ونشرات تم الحصول عليها من مختلف المصادر والمواقع والجهات ذات العلاقة، كالمراكز الرئيسية للبنوك وإداراتها الإقليمية والفروع، وسلطة النقد الفلسطينية، وجمعية البنوك الفلسطينية، وبورصة فلسطين، ودائرة الإحصاء المركزية، ومكتبات الجامعات الفلسطينية والأردنية، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت المتخصصة والموثوقة.

2. الاستبانة

وهي أداة القياس الرئيسة لهذه الدراسة، حيث تم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة والمتمثلة بريادة الأعمال الداخلية (الجوانب الفردية والجوانب التنظيمية) كمتغير مستقل، والقدرات الاستراتيجية (القدرات التسويقية، و قدرات الربط مع السوق، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، وقدرات تكنولوجيا العمل المصرفي، والقدرات الإدارية، و القدرات الإبداعية، وأخيرا القدرات المعرفية) كمتغير تابع. وذلك من خلال الاستفادة من دراسات كل من De Jong & Gold و Lee & Hsieh (2010) وDesarbo et al, (2005) و Wennekers (2008) et al, (2001)، والأدب النظري الذي تناولته هذا الدراسة في الفصل الثاني منها. حيث جاء تصميم الاستبانة متضمناً ثلاثة أقسام رئيسة، هي:

القسم الأول:

تضمن (6) متغيرات تصف خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي (العمر والمسمى الوظيفي ومكان العمل وسنوات الخبرة في البنك الحالي وسنوات الخبرة في القطاع البنكي والمستوى التعليمي).

القسم الثاني:

تضمن فقرات تقيس متغير الدراسة المستقل وهو ريادة الأعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية والفردية. حيث شملت الجوانب التنظيمية ثلاثة مجالات، المجال الأول تعلق بالمناخ الريادي تضمن الفقرات من (1-6)، ومجال دعم الإدارة تضمن الفقرات من (7-11)، ومجال توفر الموارد تضمن الفقرات من (12-14). فيما شملت الجوانب الفردية ثلاثة مجالات أخرى، حيث تعلق المجال الأول بالشخصية المبادرة وتضمن الفقرات من (15-19)، وتعلق المجال الثاني بالقابلية الإدراكية، وتضمن الفقرات من (20-25)، وفيما يختص المجال الثالث باستقلالية العمل، وتضمن الفقرات من (26-28).

القسم الثالث:

وهو آخر هذه الأقسام، جاء متضمناً فقرات تقيس متغير الدراسة التابع وهو القدرات الاستراتيجية المتمثلة في (7) أبعاد، تمثل البعد الأول بالقدرات التسويقية وتضمنت الفقرات من (29-33)، وتضمن بعد قدرات الربط مع السوق الفقرات من (34-36)، فيما تضمن بعد قدرات تكنولوجيا المعلومات الفقرات من (37-41)، تلاه بعد قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي وتضمن الفقرات من (42-48)، وبعد القدرات الإدارية وتضمن الفقرات من (49-53)، أما بعد القدرات المعرفية فتضمن الفقرات من(54-60)، وأخيراً تضمن بعد القدرات الإبداعية الفقرات من (61-68).

وفيما يخص اختيار مقياس الاستجابة في الاستبانة، فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، لوصفه أكثر المقاييس استخداماً، ولسهولة فهمه وتوزان درجاته، كما يلي:

أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

3. الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

أولاً: الصدق الظاهري

من أجل تحقيق الصدق الظاهري، تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من المختصين في علوم الإدارة والإحصاء، بغرض تحكيم الاستبانة ومراجعتها والأخذ بآرائهم حول الفقرات الواردة فيها، ومدى توافقها وقدرتها على قياس ما تهدف إليه. حيث تم الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم المفيدة والبناءة في تعديل الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية كما يظهر في الملحق رقم (2). وقد بلغ عدد المحكمين (16) محكماً، كما يظهر في الملحق (1). ويبرر ارتفاع عدد المحكمين بسبب تنوع موضوعات هذه الدراسة ومتغيراتها.

ثانياً: ثبات أداة القياس

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الذي يشير إلى " درجة الاستقرار أو الاتساق في الدرجات المتحققة على أداة القياس مع الزمن" (البطش وأبو زينة، 2007، ص 134)، والتأكد من درجة الاعتماد على الأداة، لقياس متغيرات الدراسة التي صممت من أجلها، إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفقرات أداة القياس، الذي يدل بدوره على مدى اتساق وتناغم أداء المستجيب على فقراتها ومدى تماسكها وارتباطها. في حين يوفر معامل Alpha تقديراً جيداً لدرجة الثبات، تعتبر النسبة مقبولة احصائياً اذا زادت

عن (60%) في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والانسانية (sekaran,1984). ويظهر الجدول (3-4) درجة ثبات كل فقرة ومجال ومتغير بالإضافة إلى درجة الثبات الكلي للاستبانة:

الجدول(3-4) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا

رقم المجال	أرقام الفقرات المنتمة للمجال	عدد الفقرات	اسم المجال	قيمة كرونباخ ألفا (α)
الأول	1- 6	6	المناخ الريادي	0.794
الثاني	7-11	5	دعم الإدارة	0.830
الثالث	12-14	3	توفر الموارد	0.846
الرابع	15-19	5	الشخصية المبادرة	0.722
الخامس	20-25	6	القابلية الإدراكية	0.759
السادس	26-28	3	استقلالية العمل	0.629
كافة فقرات ريادة	**1-28**	**28**	**ريادة الأعمال**	**0.913**
السابع	29-33	5	القدرات التسويقية	0.673
الثامن	34-36	3	قدرات الربط مع	0.737
التاسع	37-41	5	قدرات تكنولوجيا	0.843
العاشر	42-48	7	قدرات تكنولوجيا	0.841
الحادي عشر	49-53	5	القدرات الإدارية	0.690
الثاني عشر	54-60	7	القدرات المعرفية	0.871
الثالث عشر	61-68	8	القدرات الإبداعية	0.850
كافة فقرات القدرات	**29-68**	**40**	**القدرات**	**0.940**
الكلي	الاستبانة	**68**	**كافة فقرات**	**0.956**

أشارت قيم معاملات الثبات في الجدول (3-3) إلى درجة ثبات قوية، حيث بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي (الثبات) الكلي لأداة القياس (95.6)، وهذا يشير إلى معامل ثبات مرتفع، ويدل على إمكانية الاعتماد على الأداة لقياس متغيرات الدراسة المطلوبة من حيث تمتعها بدرجة عالية من الاتساق

الداخلي والاستقرار بين عبارات الاستبانة. في حين بلغ معامل الاتساق الداخلي (الثبات) لكافة فقرات المتغير المستقل (ريادة الأعمال الداخلية) (91.3)، أما معامل الاتساق الداخلي(الثبات) لكافة فقرات المتغير التابع (القدرات الاستراتيجية) فقد بلغ (0.940). كما أظهرت قيم معاملات الثبات في الجدول (3-3) بأن كافة قيم معاملات الثبات كانت أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً، ألا وهي (60%)، وتراوحت تلك القيم لكافة الأبعاد ما بين (0.629) حققها بعد استقلالية العمل وحصل على أقل معدل ثبات، و (0.871) حققها بعد القدرات المعرفية الذي حصل بدوره على أعلى درجة ثبات.

وبعد أن تم الانتهاء من التحقق من صدق الاستبانة، تم توزيع الاستبانات بالنسب التي توضحت سابقاً.

(3- 4) إجراءات جمع البيانات ومناقشتها

أتبع المنهج الوصفي التحليلي كون البحث يعتمد على إيجاد أثر المتغير المستقل (ريادة الأعمال الداخلية) على المتغير التابع (القدرات الاستراتيجية)، ومن أجل الوصول لذلك إلى إجراءات متسلسلة تسلسلاً منطقياً، ضمن مراحل واضحه ومحددة كما يلي:

1. مرحلة جمع البيانات الثانوية: تم بجمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية كالكتب والمقالات والإحصاءات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، والاستعانة بها في بناء أداة هذه الدراسة وتوظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقاً.
2. مرحلة جمع البيانات الأولية: بعد أن تم الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها، قام الباحث بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى حجم معلومات كاف للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة.

3. بعد الانتهاء من الفترة الزمنية المتفق عليها اللازمة لتعبئة الاستبانة، تم القيام بعملية جمعها، ومن ثم مراجعتها للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل، واستبعاد ما لم تصلح منها.
4. مرحلة إدخال البيانات: قام الباحث بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة إلى جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية(SPSS)Statistical package for social science، ومن ثم قام الباحث بتصنيف البيانات، وذلك من أجل تجهيزها لعملية التحليل.
5. مرحلة معالجة البيانات: قام الباحث بتحليل البيانات للحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والقيام بالتحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات بطريقة مباشرة، وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة.
6. مرحلة مناقشة النتائج: قام الباحث بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات: وذلك من أجل توضيح الاتجاهات التي حصل عليها الباحث والتي تخص تحليل دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الاستراتيجية في الدراسة، وتحليل النتائج الخاصة بأسئلتها.

(3- 5) تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الانسانية والاجتماعية (SPSS)، معتمداً على الأساليب الإحصائية الآتية للإجابة عن أسئلة البحث، كذلك اختبار الفرضيات الواردة فيه، وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل (ريادة الأعمال الداخلية) والمتغير التابع (القدرات

الاستراتيجية)، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة. وللأبعاد الرئيسة لكل متغير.

3. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): للوقوف على درجة ثبات أداة قياس هذه الدراسة.

4. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل.

5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): بهدف اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression)، لمعرفة أهم أبعاد ريادة الأعمال الداخلية، وأكثرها تأثيراً في المتغير المستقل وأبعاده.

6. أشكال المدرج التكراري ورسم منحنى الانحدار لمعرفة إذا ما كانت البيانات والأخطاء في التقدير (البواقي) تتبع التوزيع الطبيعي.

7. اختبار (F): للحكم على معنوية الانحدار. واختبار (t) للحكم على معنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

8. معامل التحديد (R^2): يعطي نسبة التباين المفسر للمتغير التابع من المتغيرات المستقلة.

9. الوزن النسبي والذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

طول الفئة = (القيمة العليا – القيمة الدنيا) / عدد المستويات

طول الفئة = (5 – 1) / 3 = 1.33

وبذلك تكون درجات التوافق:

درجة توافق ضعيفة من 1 – 2.33. تدل على درجة توافر/امتلاك منخفض.

درجة توافق متوسطة من 2.34 – 3.66. تدل على درجة توافر/امتلاك معتدلة(متوسطة) أي غير كافية.

درجة توافق قوية من 3.67 – 5. تدل على درجة توافر/امتلاك قوية وكافية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

(4-1) تمهيد

(4-2) التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

(4-2-1) التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة على المتغير المستقل (ريادة الأعمال الداخلية).

(4-2-2) التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة على المتغير التابع (القدرات الاستراتيجية).

(4-3) اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

(4- 1) تمهيد

يستعرض هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، لمجالات وفقرات استبانة الدراسة، كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمرتبة، ودرجة التوافق، لمتغيرات الدراسة ضمن كل مجال من مجالات (جوانب وأبعاد) المتغير التابع، والمتغير المستقل، التي وردت في أنموذج الدراسة، كما يتناول هذا الفصل كذلك نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب التحليل الوصفي، والاستدلالي في ذلك، كاستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) لحساب درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، كما وردت في أنموذج الدراسة. وسيتم عرض النتائج ضمن محورين رئيسين يغطيان متغيرات الدراسة هما التحليل الاحصائي الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة أولاً، واختبار الفرضيات ونتائجها ثانياً.

(4- 2) التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

يهدف هذا الجزء من التحليل إلى بيان سلوك متغيرات الدراسة والتي اعتمدت في أنموذج الدراسة.

(4- 2- 1) التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة على سؤال الدراسة الأول:

ما درجة توفر جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

للتعرف على درجة توفر جوانب ريادة الأعمال الداخلية في البنوك محل الدراسة، فيما يلي عرضاً لنتائج التحليل الخاصة بالمتغير المستقل (ريادة الأعمال الداخلية) من خلال عرض التحليل الاحصائي الوصفي للجوانب الرئيسة له، المحددة بأنموذج الدراسة وهي الجوانب التنظيمية والفردية.

أولاً: الجوانب التنظيمية

التي تضمنت أبعادها كلاً من المناخ الريادي، ودعم الإدارة ، وتوفر الموارد. حيث جاءت نتائج التحليل الخاصة بكل بعد كما يأتي:

1. المناخ الريادي

تم قياس هذا الجانب من خلال (6) فقرات. ويتضمن الجدول (4-1) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمرتبة، ودرجة التوافق، لفقرات بعد المناخ الريادي في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لبعد المناخ الريادي

الفقرات الخاصة ببعد المناخ الريادي	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
يتميز مناخ العمل داخل البنك بالثقة.	4.0309	0.83720	1	قوية
تشجع إدارة البنك الموظفين على تجربة أساليب جديدة في العمل.	3.6975	0.83472	4	قوية
تقدر إدارة البنك الموظفين الذين يقدمون أفكارا إبداعية.	3.9012	0.90691	2	قوية
تتساهل إدارة البنك مع الموظفين إذا فشلت مقترحاتهم الجديدة بعد تنفيذها.	3.2963	0.83323	6	متوسطة
تشجع الإدارة موظفي البنك على حل مشكلات العمل بشكل جماعي (فريق).	3.8333	0.95391	3	قوية
لا يجد الموظفون صعوبة في اقناع اداراتهم بتبني افكارهم الجديدة.	3.4198	1.00142	5	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد المناخ الريادي	**3.6965**	**0.62991**		**قوية**

n=162*

أشرت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-1) لفقرات بعد المناخ الريادي أنها تراوحت ما بين (3.2963- 4.0309)، بدرجة توافق تراوحت ما بين القوية والمتوسطة، **فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد المناخ الريادي (3.6965) بانحراف معياري (0.62991) ، بدرجة توافق قوية.**

جاءت الفقرة رقم (1) التي مفادها "**يتميز مناخ العمل داخل البنك بالثقة**" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (4.0309) بانحراف معياري بلغ (0.83720)، فيما احتلت الفقرة رقم (4) والتي مفادها "**تتساهل إدارة البنك مع الموظفين إذا فشلت مقترحاتهم الجديدة بعد تنفيذها**" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.2963) وانحراف معياري (0.83323).

2. دعم الإدارة

تم قياس هذا الجانب من خلال (5) فقرات، ويتضمن الجدول (4-2) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمرتبة، ودرجة التوافق، لفقرات بعد دعم الإدارة في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق والمرتبة لبعد دعم الإدارة

الفقرات الخاصة ببعد دعم الإدارة	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
تساعد استراتيجيات البنك الموضوعة الموظفين في تحديد أولويات أعمالهم.	3.8827	0.82947	1	قوية
يتم اشراك الموظفين في تحسين إجراءات العمل لتحقيق أهداف البنك.	3.5309	1.01034	3	متوسطة
يتم ترقية الموظفين الذين يبتكرون مشروعات ناجحة.	3.4383	1.00274	4	متوسطة

يفوض الموظفون مسؤوليات أعمال جديده إذا كانت مستويات ادائهم متميزة.	3.8086	0.90913	2	قوية
تُقدِّر إدارة البنك جهود الموظفين الإبداعية وتكافئها باستمرار.	3.4259	1.02639	5	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد دعم الإدارة	**3.6173**	**0.73978**		**متوسطة**

n=162*

أشرت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-2) لفقرات بعد دعم الإدارة أنها تراوحت ما بين (3.4259- 3.8827)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد دعم الإدارة (3.6173) بانحراف معياري (0.73978)، بدرجة توافق متوسطة.

جاءت الفقرة رقم (7) التي مفادها " تساعد استراتيجيات البنك الموضوعة الموظفين في تحديد أولويات أعمالهم" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.8827) بانحراف معياري بلغ (.82947)، فيما احتلت الفقرة رقم (11) والتي مفادها " تُقدِّر إدارة البنك جهود الموظفين الإبداعية وتكافئها باستمرار" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.4259) وانحراف معياري (1.02639).

3. توفر الموارد

تم قياس هذا الجانب من خلال (3) فقرات، ويتضمن الجدول (4-3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لفقرات بعد توفر الموارد في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق والمرتبة لبعد توفر الموارد

الفقرات الخاصة ببعد توفر الموارد	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
يتوفر للموظفين دعم مالي كاف لتنفيذ الافكار الإبداعية الجديدة.	2.8457	.92964	3	متوسطة
تُخصص الإدارة التجهيزات المادية الكافية لبدء تنفيذ الافكار الإبداعية للموظفين.	3.0494	.95750	2	متوسطة
يُمنح الموظفون وقتا كافيا لتطوير أفكار جديدة.	3.1420	.97080	1	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد توفر الموارد	**3.0123**	**0.83314**		**متوسطة**

n=162*

أشرت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-3) لفقرات بعد توفر الموارد أنها تراوحت ما بين (2.8457- 3.1420)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد توفر الموارد (3.0123) بانحراف معياري (0.83314)، بدرجة توافق متوسطة.

جاءت الفقرة رقم (14) التي مفادها " يُمنح الموظفون وقتاً كافياً لتطوير أفكار جديدة" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.1420) بانحراف معياري بلغ (0.97080)، فيما احتلت الفقرة رقم (12) والتي مفادها " يتوفر للموظفين دعم مالي كاف لتنفيذ الافكار الإبداعية الجديدة" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.8457) وانحراف معياري (0.92964).

ثانياً: الجوانب الفردية:

التي تضمنت أبعادها كلاً من الشخصية المبادرة، والقابلية الإدراكية، واستقلالية العمل، حيث جاءت نتائج التحليل الخاصة بكل بعد كما يأتي:

1. الشخصية المبادرة

تم قياس هذا الجانب من خلال (5) فقرات، ويتضمن الجدول (4-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لفقرات بعد الشخصية المبادرة في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق والمرتبة لبعد الشخصية المبادرة

الفقرات الخاصة ببعد الشخصية المبادرة	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
يملك الموظفون القدرة في التغلب على الصعاب التي تواجههم في أثناء تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.	3.8457	.79260	1	قوية
يدافع الموظفون عن أفكارهم الجديدة، حتى وإن تعارضت مع أفكار الآخرين.	3.5617	.87719	4	متوسطة
يبحث الموظفون عن أساليب أفضل لإنجاز أعمالهم.	3.8395	.83341	2	قوية
مقارنة بموظفي البنوك الاخرى، الموظفون أسرع في اكتشاف فرص أعمال جديدة.	3.5247	.88606	5	متوسطة
ينظر الموظفون إلى معوقات تنفيذ الأفكار الجديدة كتحدٍ يجب التغلب عليه.	3.7407	.81565	3	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد الشخصية المبادرة	**3.7025**	**.57924**		**قوية**

n=162*

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-4) لفقرات بعد الشخصية المبادرة أنها تراوحت ما بين (3.5247-3.8457)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد الشخصية المبادرة (3.7025) بانحراف معياري (0.57924)، بدرجة توافق قوية.

جاءت الفقرة رقم (15) التي مفادها " يملك الموظفون القدرة في التغلب على الصعاب التي تواجههم في أثناء تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.8457) بانحراف معياري بلغ (0.79260)، فيما احتلت الفقرة رقم (18) والتي مفادها " مقارنة بموظفي البنوك الاخرى، الموظفون أسرع في اكتشاف فرص أعمال جديدة" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.5247) وانحراف معياري (0.88606).

2. القابلية الإدراكية

تم قياس هذا الجانب من خلال (6) فقرات، ويتضمن الجدول (4-5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لفقرات بعد القابلية الإدراكية في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق والمرتبة لبعد القابلية الإدراكية

الفقرات الخاصة ببعد القابلية الإدراكية	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
يطور الموظفون أنفسهم باستمرار ليتمكنوا من إنجاز الأعمال الموكلة اليهم بصورة أفضل.	3.7284	0.88483	2	قوية
يواكب الموظفون ما يستجد من تطورات في مجال عملهم.	3.7099	0.84649	4	قوية

تعتمد الإدارة على خبرة موظفيها لحل المشاكل التي تواجه البنك.	3.8333	0.84331	1	قوية
يبذل الموظفون جهوداً إضافية لتعلم مهارات جديدة.	3.7222	0.88641	3	قوية
يقترح الموظفون أفكاراً بنكية ذات قيمة مضافة.	3.5247	0.89304	6	متوسطة
يتمتع الموظفون بخبرات بنكية كافية.	3.6358	0.85434	5	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد القابلية الإدراكية	**3.6924**	**0.58465**		**قوية**

n=162*

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-5) لفقرات بعد القابلية الإدراكية أنها تراوحت ما بين (3.5247-3.8333)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد القابلية الإدراكية (3.6924) بانحراف معياري (0.58465)، بدرجة توافق قوية.

جاءت الفقرة رقم (22) التي مفادها " تعتمد الإدارة على خبرة موظفيها لحل المشاكل التي تواجه البنك" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.8333) وانحراف معياري بلغ (0.84331)، فيما احتلت الفقرة رقم (24) والتي مفادها " يقترح الموظفون أفكاراً بنكية ذات قيمة مضافة" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.5247) وانحراف معياري (0.89304).

3. استقلالية العمل

تم قياس هذا الجانب من خلال (3) فقرات، ويتضمن الجدول (4-6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لفقرات بعد استقلالية العمل في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق والمرتبة لبعد استقلالية العمل

الفقرات الخاصة ببعد استقلالية العمل	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
يتيح البنك حرية كبيرة للموظفين لصنع قرارات تتعلق بإنجاز الأعمال المنوطة بهم.	3.2778	0.90031	1	متوسطة
يمنح الموظفون صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التي يقومون بها دون اخذ موافقة ادارية مسبقة.	2.3580	0.96277	3	متوسطة
يقوم البنك بإعادة تصميم العمل بشكل يوفر استقلالية كافية للموظف في عمله.	2.8951	0.94315	2	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد استقلالية العمل	**2.8436**	**0.70898**		متوسطة

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-6) لفقرات بعد استقلالية العمل أنها تراوحت ما بين (2.358- 3.2778)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد استقلالية العمل (2.8436) بانحراف معياري (7.0898)، بدرجة توافق متوسطة.

جاءت الفقرة رقم (26) التي مفادها " يتيح البنك حرية كبيرة للموظفين لصنع قرارات تتعلق بإنجاز الأعمال المنوطة بهم" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.2778) وانحراف معياري بلغ (0.90031)، فيما احتلت الفقرة رقم (27) والتي مفادها " يُمنح الموظفون صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التي يقومون بها دون أخذ موافقة إدارية مسبقة" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.3580) وانحراف معياري (0.96277).

ملخص نتائج التحليل الاحصائي الوصفي على سؤال الدراسة الأول

يظهر الجدول (4-7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة بالجوانب الرئيسة بالمتغير المستقل (ريادة الأعمال الداخلية) بدلالة أبعادها كما يأتي:

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة لجوانب ريادة الأعمال الداخلية التنظيمية والفردية بدلالة أبعادها

جوانب ريادة الأعمال الداخلية	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	درجة التوافق	المرتبة بين أبعاد الجانب الواحد	المرتبة بين كافة الأبعاد للجانبين	مرتبة كل جانب
الجوانب التنظيمية	**3.4420**	**0.64711**	**متوسطة**			**1**
المناخ الريادي	3.6965	.62991	قوية	1	2	
دعم الإدارة	3.6173	.73978	متوسطة	2	4	
توفر للموارد	3.0123	.83314	متوسطة	3	5	
الجوانب الفردية	**3.4128**	**0.46804**	**متوسطة**			**2**
الشخصية المبادرة	3.7025	0.57929	قوية	1	1	
القابلية الإدراكية	3.6929	0.58465	قوية	2	3	
استقلالية العمل	2.8436	0.70898	متوسطة	3	6	
القيم الإحصائية الإجمالية للمتغير المستقل	**3.4274**	**0.50580**	**متوسطة**			

n=162*

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-7) لكافة فقرات أبعاد الجوانب التنظيمية أنها تراوحت ما بين (3.0123-3.6965)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للجوانب التنظيمية (3.4420) بانحراف معياري (0.64711)، بدرجة توافق متوسطة. في حين جاءت قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-7) لكافة فقرات أبعاد الجوانب الفردية ما بين (2.8436-3.7025)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للجوانب الفردية (3.4128) بانحراف معياري (0.46804)، بدرجة توافق متوسطة أيضا. بمعنى ان الجوانب التنظيمية حصلت على مرتبة أعلى منها من الفردية. وفيما احتل بعد الشخصية المبادرة أحد أبعاد الجوانب الفردية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7025) وانحراف معياري (0.57929) بين كافة الأبعاد التنظيمية والفردية جاء بعد استقلالية العمل أحد أبعاد الجوانب الفردية أيضاً بمتوسط حسابي (2.8436) وانحراف معياري (0.70898) بالمرتبة الأخيرة بين كافة أبعاد الجوانب التنظيمية والفردية. كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (ريادة الأعمال الداخلية) بدلالة جوانبها (3.4274) بانحراف معياري (0.50580).

(4- 2- 2) التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة على سؤال الدراسة الثاني:

ما مدى امتلاك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية للقدرات الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

فيما يلي نتائج التحليل الخاصة بالمتغير التابع (القدرات الاستراتيجية)، من خلال عرض التحليل الاحصائي الوصفي لأبعادها الرئيسة المحددة بأنموذج الدراسة وهي (القدرات التسويقية وقدرات الربط مع السوق وقدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرات تكنولوجيا العمل المصرفي والقدرات الإدارية والقدرات المعرفية وأخيراً القدرات الإبداعية) كما يأتي:

1 القدرات التسويقية

تم قياس هذا الجانب من خلال (5) فقرات، ويتضمن الجدول (4-8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لفقرات بعد القدرات التسويقية في البنوك محل الدراسة.

جدول (4- 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لبعد القدرات التسويقية

الفقرات الخاصة ببعد القدرات التسويقية	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
تفهم إدارة البنك حاجات العملاء المستهدفين.	4.0123	.72221	2	قوية
تستجيب الخدمات البنكية المقدمة لحاجات عملائه.	3.9136	.73421	3	قوية
تستطيع إدارة البنك رصد تحركات المنافسين والتعامل معها.	3.8148	.87208	4	قوية
تميز البنك بتقديم خدمات بنكية متنوعة.	4.0432	.85863	1	قوية
تمكن البنك من استهداف اجزاء سوقية محددة وصغيرة.	3.7963	.78920	5	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد القدرات التسويقية	**3.9160**	**.52502**		**قوية**

n=162*

تشير نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-8) لفقرات بعد القدرات التسويقية أنها تراوحت ما بين (3.7963-4.0432)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد القدرات التسويقية (3.9160) بانحراف معياري (0.52502)، بدرجة توافق قوية.

جاءت الفقرة رقم (32) التي مفادها " يتميز البنك بتقديم خدمات بنكية متنوعة" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (4.0432) وانحراف معياري بلغ (0.85863)، فيما احتلت الفقرة رقم (33) والتي مفادها " يتمكن البنك من استهداف أجزاء سوقية محددة وصغيرة" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.7963) وانحراف معياري (0.78920).

2 قدرات الربط مع السوق

تم قياس هذا الجانب من خلال (3) فقرات، ويتضمن الجدول (4-9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لفقرات بعد قدرات الربط مع السوق في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-9):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لبعد قدرات الربط مع السوق

الفقرات الخاصة ببعد قدرات الربط مع السوق	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
ينجح البنك في نسج علاقات مثمرة مع عملاء جدد.	4.0494	.66690	1	قوية
يستطيع البنك المحافظة على عملائه الحاليين.	3.9877	.70480	3	قوية
يتمكن البنك من استدامة علاقاته مع عملائه ذوي الملاءة المالية المرتفعة.	4.0185	.79182	2	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد قدرات الربط مع السوق	**4.0185**	**.58536**		**قوية**

n=162*

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-9) إلى أن درجة التوافق لفقرات بعد قدرات الربط مع السوق تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.9877-4.0494)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام

لبعد قدرات الربط مع السوق (4.0185) بانحراف معياري (0.58536)، بدرجة توافق قوية.

جاءت الفقرة رقم (34) التي مفادها "ينجح البنك في نسج علاقات مثمرة مع عملاء جدد" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (4.0494) وانحراف معياري بلغ (0.66690)، فيما احتلت الفقرة رقم (35) والتي مفادها "يستطيع البنك المحافظة على عملائه الحاليين" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.9877) وانحراف معياري (0.58536).

3 قدرات تكنولوجيا المعلومات

تم قياس هذا الجانب من خلال (5) فقرات، ويتضمن الجدول (4-10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لفقرات بعد قدرات تكنولوجيا المعلومات في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لبعد قدرات تكنولوجيا المعلومات

الفقرات الخاصة ببعد قدرات تكنولوجيا المعلومات	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الاتفاق
يستخدم البنك انظمة تكنولوجيا معلومات لتطوير خدمات بنكية جديدة.	4.2160	.78589	1	قوية
تسهل انظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تقديم خدمات بنكية مميزة.	4.1728	.80819	2	قوية
تساعد انظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في معرفة سلوك المنافسين في السوق المصرفي.	3.6522	.97635	4	متوسطة
تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتزويد البنك بمعلومات عن فرص أعمال جديدة.	3.6049	.92150	5	متوسطة
يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لضمان تبادل المعلومات بين وحدات البنك بنجاح.	4.0247	.83369	3	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد قدرات تكنولوجيا المعلومات	**3.9349**	**.67913**		**قوية**

n=162*

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-10) لفقرات بعد قدرات تكنولوجيا المعلومات أنها تراوحت ما بين (3.6049-4.216)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد قدرات تكنولوجيا المعلومات (3.9349) بانحراف معياري (0.67913)، بدرجة توافق قوية.

جاءت الفقرة رقم (37) التي مفادها "يستخدم البنك انظمة تكنولوجيا معلومات لتطوير خدمات بنكية جديدة" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (4.2160) وانحراف معياري بلغ (0.78589)، فيما احتلت الفقرة رقم (40) والتي مفادها " تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتزويد البنك بمعلومات عن فرص أعمال جديدة" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.6049) وانحراف معياري (0.92150).

4 قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي

تم قياس هذا الجانب من خلال (7) فقرات، ويتضمن الجدول (4-11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لفقرات بعد قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لبعد قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي

الفقرات الخاصة ببعد تكنولوجيا العمل المصرفي	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
يمتلك البنك قدرات تكنولوجية كافية لتطوير خدماته البنكية الجديدة.	4.0556	.79790	1	قوية
يمتلك البنك مهارات بشرية لإدارة نظم الخدمات البنكية.	4.0494	.65752	2	قوية
يتوفر لدى البنك انظمة تكنولوجية تسهم في إنتاج خدمات بنكية تلبي حاجات محددة لعملائه.	4.0000	.67796	5	قوية

تعمل إدارة البنك على التحديث النوعي لتكنولوجيا الخدمات البنكية.	4.0185	.70906	3	قوية
يستخدم البنك موظفين ذوي كفاءة لتطوير خدمات بنكية جديدة.	4.0185	.75158	4	قوية
يمتلك البنك القدرات الفنية لتوقع التغيرات التكنولوجية في بيئته المحلية.	3.7222	.81332	6	قوية
أنشطة البنك منظمة بطريقة تسهل إنتاج خدمات بنكية لعملاء محددين وبالوقت المناسب.	3.7099	.83169	7	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي	**3.9824**	**.53778**		**قوية**

n=162*

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-11) لفقرات بعد قدرات تكنولوجيا المعلومات أنها تراوحت ما بين (3.7099-4.0556)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي (3.9824) بانحراف معياري (0. 53778)، بدرجة توافق قوية.

جاءت الفقرة رقم (42) التي مفادها " يمتلك البنك قدرات تكنولوجية كافية لتطوير خدماته البنكية الجديدة" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (4.0556) وانحراف معياري بلغ (0.79790)، فيما احتلت الفقرة رقم (48) والتي مفادها " أنشطة البنك منظمة بطريقة تسهل إنتاج خدمات بنكية لعملاء محددين وبالوقت المناسب" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.7099) وانحراف معياري (0.83169).

5 القدرات الإدارية

تم قياس هذا الجانب من خلال (5) فقرات. ويتضمن الجدول (4-12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لفقرات بعد القدرات الإدارية في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لبعد القدرات الإدارية

الفقرات الخاصة ببعد القدرات الإدارية	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
إدارة البنك قادرة على ضبط التكاليف المرتبطة بتنوع الخدمات البنكية.	3.7716	.79809	4	قوية
تكاليف تقديم الخدمات البنكية منخفضة مقارنه بالمنافسين.	3.2469	.89901	5	متوسطة
إدارة البنك قادرة على استقطاب موارد بشرية على مستوى عالٍ من الخبرة والمهارة.	3.8086	.84540	3	قوية
تمتلك إدارة البنك القدرات البشرية الكافية لإدارة عملية تدفق المعلومات.	3.8765	.80961	1	قوية
يمتلك البنك قدرات التحكم بموارده المالية بكفاءة.	3.8704	.77330	2	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد القدرات الإدارية	**3.7148**	**.55181**		قوية

n=162*

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-12) لفقرات بعد القدرات الإدارية أنها تراوحت ما بين (3.2469-3.8765)، فيما

بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد القدرات الإدارية (3.7148) بانحراف معياري (0.55181)، بدرجة توافق قوية.

جاءت الفقرة رقم (52) التي مفادها " تمتلك إدارة البنك القدرات البشرية الكافية لإدارة عملية تدفق المعلومات " في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.8765) وانحراف معياري بلغ (0.80961)، فيما احتلت الفقرة رقم (50) والتي مفادها " تكاليف تقديم الخدمات البنكية منخفضة مقارنه بالمنافسين " المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.2469) وانحراف معياري (0.89901).

6 القدرات المعرفية

تم قياس هذا الجانب من خلال (7) فقرات. ويتضمن الجدول (4-13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لفقرات بعد القدرات المعرفية في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لبعد القدرات المعرفية

الفقرات الخاصة ببعد القدرات المعرفية	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الاتفاق
يمتلك البنك عمليات تمكنه من الحصول على معرفة تتعلق بعملائه.	3.8395	.66793	3	قوية
يمتلك البنك عمليات تمكنه من إنتاج معرفة بنكية جديدة.	3.8272	.70120	5	قوية
يمتلك البنك عمليات تساعد في اكتساب المعرفة حول خدمات بنكية جديدة.	3.9259	.72708	1	قوية
يمتلك البنك عمليات لتحويل المعرفة المتاحة إلى تصميم خدمات بنكية جديدة.	3.8086	.72689	7	قوية

يمتلك البنك عمليات لتبادل المعرفة داخل البنك.	3.8333	.79790	4	قوية
يمتلك البنك عمليات تساعد في استخدام المعرفة المتاحة لتطوير خدمات بنكية جديدة.	3.8272	.72729	6	قوية
توظف إدارة البنك المعرفة المتاحة لتعديل توجهاتها الاستراتيجية.	3.8889	.77219	2	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد القدرات المعرفية	**3.8501**	**.54968**		قوية

n=162*

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-13) لفقرات بعد القدرات المعرفية أنها تراوحت ما بين (3.8086-3.9259)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد القدرات الإدارية (3.8501) بانحراف معياري (0.54968)، بدرجة توافق قوية.

حيث جاءت الفقرة رقم (56) التي مفادها " يمتلك البنك عمليات تساعد في اكتساب المعرفة حول خدمات بنكية جديدة " في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.9259) وانحراف معياري بلغ (0.72708)، فيما احتلت الفقرة رقم (57) والتي مفادها " يمتلك البنك عمليات لتحويل المعرفة المتاحة إلى تصميم خدمات بنكية جديدة " المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.8086) وانحراف معياري (0.72689).

7 القدرات الإبداعية

تم قياس هذا الجانب من خلال (8) فقرات. ويتضمن الجدول (4-14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لفقرات بعد القدرات الإبداعية في البنوك محل الدراسة.

جدول (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لبعد القدرات الإبداعية

الفقرات الخاصة ببعد القدرات الإبداعية	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
يقدم البنك خدمات بنكية جديدة باستمرار.	3.8704	.99775	3	قوية
يواجه المنافسون صعوبة في تقليد الخدمات التي يقدمها البنك.	3.1728	1.13433	8	متوسطة
ينفرد البنك في تقديم بعض الخدمات البنكية.	3.5432	1.19574	7	متوسطة
يعمل البنك على تبسيط الإجراءات لعملياته المختلفة بطريقة مبتكرة.	3.6605	.90659	5	متوسطة
يمتلك البنك قدرات تعديل خدماته البنكية وتجديدها.	3.8827	.82195	2	قوية
يستخدم البنك قدراته في تطوير تصاميم خدمات بنكية جديدة.	3.8827	.80669	1	قوية
يمتلك البنك معرفة ذات قيمة للإبداع في تكنولوجيا العمليات البنكية.	3.7593	.79443	4	قوية
تتصف أعمال البنك بالمرونة.	3.6543	.95437	6	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد القدرات الإبداعية	**3.6782**	**.67232**		**قوية**

n=162*

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-14) لفقرات بعد القدرات الإبداعية أنها تراوحت ما بين (3.8827-3.1728)، فيما

بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد القدرات الإبداعية (3.6782) بانحراف معياري (0.67232)، بدرجة توافق متوسطة.

جاءت الفقرة رقم (66) التي مفادها " يستخدم البنك قدراته في تطوير تصاميم خدمات بنكية جديدة " في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.8827) وانحراف معياري بلغ (0.80669)، فيما احتلت الفقرة رقم (62) والتي مفادها " يواجه المنافسون صعوبة في تقليد الخدمات التي يقدمها البنك " المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.1728) وانحراف معياري (1.13433).

القيم الإحصائية العامة لأبعاد القدرات الاستراتيجية مرتبة حسب درجة تملك البنوك لها.

للوقوف على درجة تملك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية لأبعاد القدرات الاستراتيجية حسب كل قدرة، رأى الباحث ترتيب القدرات الاستراتيجية الواردة في هذه الدراسة حسب مرتبتها. كما يظهر في الجدول (4-15).

جدول (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لكافة أبعاد القدرات الاستراتيجية حسب المرتبة

أبعاد القدرات الاستراتيجية	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الاتفاق
قدرات الربط مع السوق	4.0185	.58536	1	قوية
قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي	3.9824	.53778	2	قوية
قدرات تكنولوجيا المعلومات	3.9349	.67913	3	قوية
القدرات التسويقية	3.9160	.52502	4	قوية
القدرات المعرفية	3.8501	.54968	5	قوية
القدرات الإدارية	3.7148	.55181	6	قوية
القدرات الإبداعية	3.6782	.67232	7	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية للقدرات الاستراتيجية	**3.8764**	**0.43934**		قوية

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول (4-15) أن بعد قدرات الربط مع السوق قد جاء بالمرتبة الأولى بين الأبعاد بمتوسط حسابي (4.0185)، وانحراف معياري بلغ (0.58536)، فيما جاءت القدرات الإبداعية بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.6782) وانحراف معياري بلغ (0.67232)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير القدرات الاستراتيجية (3.8764) بانحراف معياري (0.43934)، بدرجة توافق قوية.

(4- 3) اختبار فرضيات الدراسة.

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات لضمان ملاءمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار الخاصة بهذه الدراسة، تمثلت في:

(3- 4- 1) اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة Multicollinearity.

قبل البدء بعملية اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة، أجري اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، بدلالة اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، بحيث إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5)، وكانت قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.05) فيمكن الحكم بعدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات. ويظهر الجدول (4-16) قيم اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به.

جدول (4-16): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

أبعاد المتغير المستقل	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تقييم التباين (VIF)
المناخ الريادي	0.457	2.188
دعم الإدارة	0.408	2.450
توفر الموارد	0.431	2.319
الشخصية المبادرة	0.618	1.618
القابلية الإدراكية	0.659	1.517
استقلالية العمل	0.679	1.472

ويظهر الجدول رقم (4-16) أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات أقل من (5) وتتراوح بين (1.472- 3.450)، كما أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) كانت أكبر من(0.05) وتتراوح بين (0.408- 0.679)، لذلك يمكن استنتاج عدم وجود مشكلة ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل.

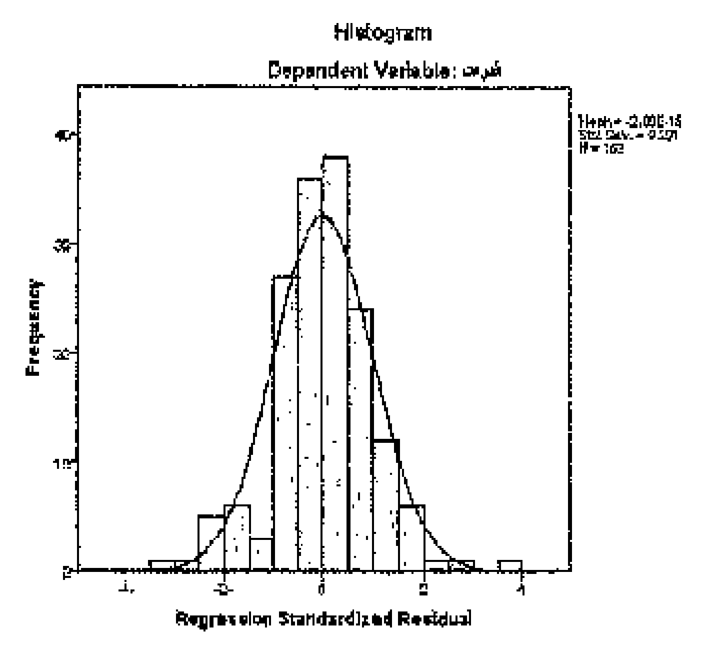
(4- 3- 2) اختبار الفرضية الأولى

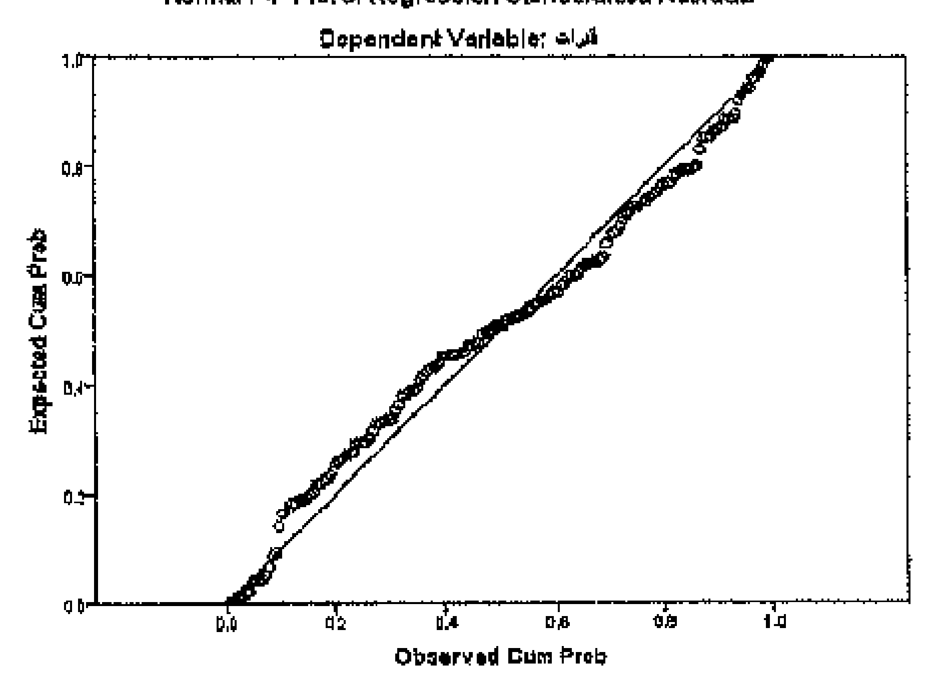
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك.

أستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة تأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك باستخدام طريقة تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise method) وذلك لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على

المتغير التابع. وقبل البدء باختبار الفرضيات يجب معرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح الشكلان (3-1) و(3-2) ذلك.

شكل (3-1):المدرج التكراري الخاص بالفرضية الأولى   شكل (3-2):رسم منحنى الانحدار للفرضية الأولى





حيث يظهر المدرج التكراري في الشكل (3-1) أن شكل المنحنى قريب من التوزيع الطبيعي مما يعني أن البيانات تقريبا تتبع التوزيع الطبيعي، وكما يظهر الشكل (3-2) أن الأخطاء في التقدير (البواقي) والمتمثلة بالنقاط في لوحة الانتشار تتجمع حول خط الانحدار وبالتالي فان (البواقي) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي، مما يعني تحقق شروط تحليل الانحدار وأن هذا الأسلوب ملائم لتحليل البيانات. ولمعرفة فيما إذا كان خط الانحدار ملائماً للبيانات تم إيجاد جدول تحليل تباين خط الانحدار والجدول (4-17) يوضح ذلك.

جدول (4-17): تحليل تباين خط الانحدار الخاص بالفرضية الأولى

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
دعم الإدارة	الانحدار	13.422	1	13.422	121.647	0.000
	البواقي	17.654	160	0.110		
	المجموع	31.076	161			
دعم الإدارة والمناخ الريادي	الانحدار	14.590	2	7.295	70.357	0.000
	البواقي	16.486	159	0.104		
	المجموع	31.076	161			
دعم الإدارة و المناخ الريادي والقابلية الإدراكية	الانحدار	15	3	5	49.134	0.000
	البواقي	16.076	158	0.102		
	المجموع	31.076	161			

يتضح من نتائج الجدول (4-18) أن خط الانحدار ملائم للبيانات لأن قيمة (P value = 0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وأن أبعاد دعم الإدارة

والمناخ الريادي والقابلية الإدراكية تسهم بفاعلية في التنبؤ بالقدرات الاستراتيجية.

ولمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ندرج فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) المتعلق بالفرضية الأولى، والنتائج في الجدول (4-18) توضح ذلك.

جدول(4-18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتدرج) لتأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) بدلالة أبعادها في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	R	R^2	نموذج الانحدار	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P value
دعم الإدارة	0.657	0.432	الثابت	2.465	0.131	18.865	0.000
			دعم الإدارة	0.390	0.035	11.029	0.000
دعم الإدارة و المناخ الريادي	0.685	0.469	الثابت	2.171	0.154	14.107	0.000
			دعم الإدارة	0.280	0.047	5.917	0.000
			المناخ الريادي	0.187	0.056	3.356	0.001
			الثابت	1.953	0.187	10.444	0.000

دعم الإدارة و المناخ الريادي و القابلية الإدراكية	0.695	0.483	دعم الإدارة	0.264	0.048	5.547	0.000
			المناخ الريادي	0.167	0.056	2.985	0.003
			القابلية الإدراكية	0.094	0.047	2.008	0.046

أشارت النتائج في الجدول (4-19) إلى أن قيمة t المحسوبة لبعد دعم الإدارة (5.547) ومستوى دلالتها (0.000)، ولبعد المناخ الريادي (2.985) ومستوى دلالتها (0.003)، ولبعد القابلية الإدراكية (2.008) ومستوى دلالتها (0.046)، وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد الثلاثة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بحيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t أقل من (0.05).

بذلك يتم استبعاد كل من أبعاد (توفر الموارد، الشخصية المبادرة، استقلالية العمل)، مما يعني أن أبعاد ريادة الأعمال الداخلية التي كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على القدرات الاستراتيجية هي ثلاثة أبعاد فقط وهي بعد دعم الإدارة حيث فسر لوحده ما نسبته (R^2=0.432) من التباين في القدرات الاستراتيجية ، ثم بعد المناخ الريادي حيث فسر مع بعد دعم الإدارة ما نسبته (R^2=0.469) من التباين في القدرات الاستراتيجية ، وأخيراً بعد القابلية الإدراكية حيث فسر مع بعدي دعم الإدارة والمناخ الريادي ما نسبته (R^2=0.483) من التباين في القدرات الاستراتيجية.

مما يعني أن أهم متنبئ بالقدرات الاستراتيجية هو بعد دعم الإدارة يليه بعد المناخ الريادي وأخيرا بعد القابلية الإدراكية، وبذلك أمكن كتابة أفضل معادلة للتنبؤ بالقدرات الاستراتيجية من المتغيرات الثلاثة السابقة على النحو التالي:

القدرات الاستراتيجية=1.953+0.264× دعم الإدارة+0.167× المناخ الريادي+0.094×القابلية الإدراكية.

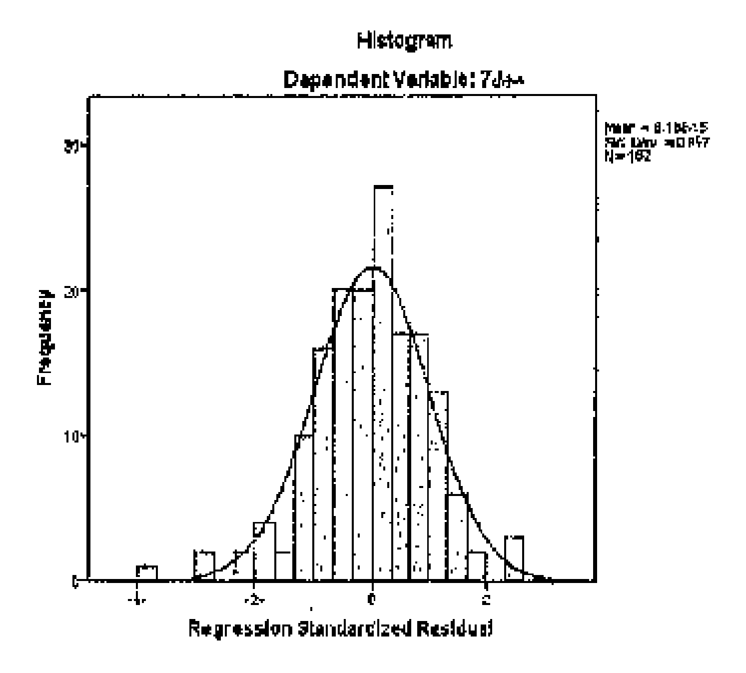
بذلك يتم رفض الفرضية الصفرية حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة عند مستوى دلالة (α =0.000) ولبعد المناخ الريادي عند مستوى دلالة (α =0.003) ولبعد القابلية الإدراكية عند مستوى دلالة (α =0.046) في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك.

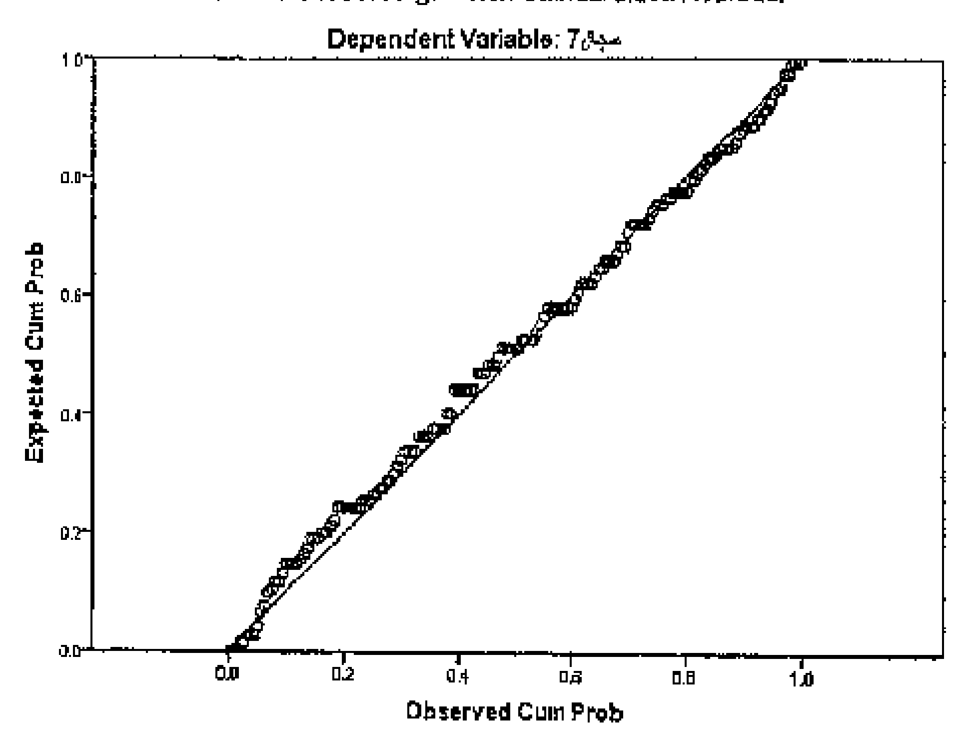
(4- 3- 2) اختبار الفرضية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات التسويقية لقطاع البنوك.

أستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة تأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات التسويقية لقطاع البنوك، باستخدام طريقة تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise method)، لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. وقبل البدء باختبار الفرضيات يجب معرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح الشكلان (3–3) و(3–4) ذلك.

شكل(3–3):المدرج التكراري الخاص بالفرضية الثانية   شكل (3–4):رسم منحنى الانحدار للفرضية الثانية





حيث يظهر المدرج التكراري في الشكل (3-3) أن شكل المنحنى قريب من التوزيع الطبيعي أي أن البيانات تقريبا تتبع التوزيع الطبيعي، وكما يظهر الشكل (3-4) أن الأخطاء في التقدير (البواقي) والمتمثلة بالنقاط في لوحة الانتشار تتجمع حول خط الانحدار وبالتالي فان (البواقى) تتوزع حسب التوزيع الطبيعى مما يعني تحقق شروط تحليل الانحدار وأن هذا الأسلوب ملائم لتحليل البيانات.

ولمعرفة فيما إذا كان خط الانحدار ملائماً للبيانات تم إيجاد جدول تحليل تباين خط الانحدار والجدول (4-19) يوضح ذلك.

جدول (4-19): تحليل تباين خط الانحدار الخاص بالفرضية الثانية

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
دعم الإدارة	الانحدار	12.993	1	12.993	66.236	0.000
	البواقي	31.386	160	0.196		
	المجموع	44.378	161			

يتضح من نتائج الجدول (4-19) أن خط الانحدار ملائم للبيانات لأن قيمة (P value = 0.000) وهي أقل من (α=0.05)، مما يعني أن بعد دعم الإدارة يسهم بفاعلية في التنبؤ بالقدرات التسويقية. ولمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ندرج فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) المتعلق بالفرضية الثانية، والنتائج في الجدول (4-20) توضح ذلك.

جدول(4-20): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتدرج) لتأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) بدلالة أبعادها في تحسين القدرات التسويقية لقطاع البنوك

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	R	R^2	نموذج الانحدار	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P value
دعم الإدارة	0.541	0.293	الثابت	2.527	0.174	14.507	0.000
			دعم الإدارة	0.384	0.047	8.139	0.000

يتضح من نتائج الجدول (4-20) أن قيمة t المحسوبة لبعد دعم الإدارة (8.139) ومستوى دلالتها (0.000)، وجود أهمية إحصائية لهذ البعد، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بحيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t أقل من (0.05).

بذلك يتم استبعاد كل من أبعاد (المناخ الريادي، توفر الموارد، الشخصية المبادرة، القابلية الإدراكية، استقلالية العمل)، مما يعني أن بعد دعم الإدارة فقط كان له تأثير ذات دلالة احصائية على القدرات التسويقية حيث فسر لوحده ما نسبته (R^2=0.293) من التباين في القدرات التسويقية.

مما يعني أن أهم متنبئ بالقدرات التسويقية هو بعد دعم الإدارة، وبذلك أمكن كتابة أفضل معادلة للتنبؤ بالقدرات التسويقية على النحو التالي: القدرات التسويقية=2.527 + 0.384× دعم الإدارة.

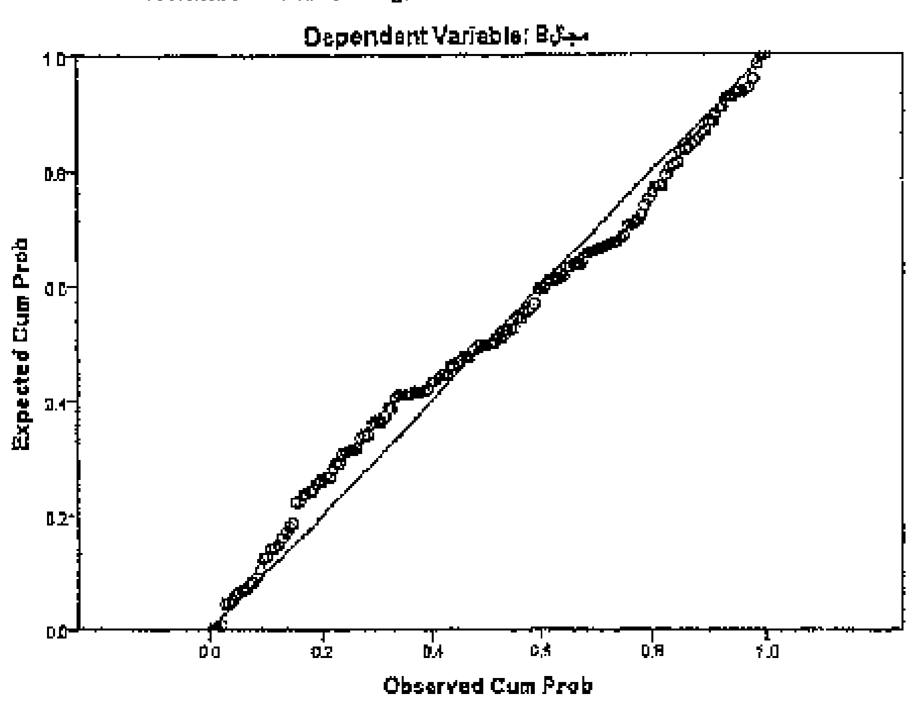
وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة عند مستوى دلالة (0.000= α) في تحسين القدرات التسويقية لقطاع البنوك.

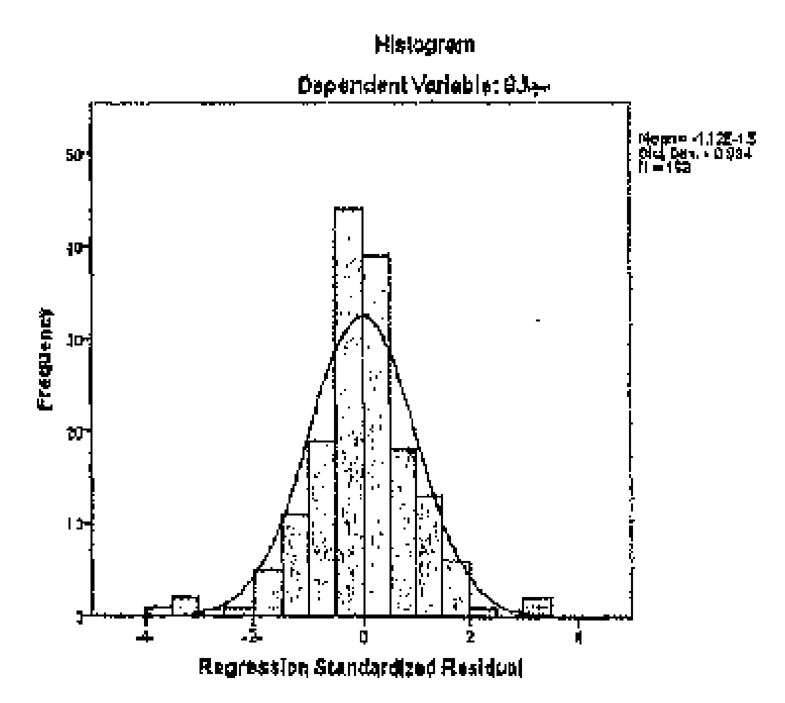
(4- 3- 2) اختبار الفرضية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات الربط مع السوق لقطاع البنوك.

أُستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة تأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات الربط مع السوق لقطاع البنوك، باستخدام طريقة تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise method)، لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. وقبل البدء باختبار الفرضيات يجب معرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح الشكلان (3–5) و(3–6) ذلك.

شكل (3−5):المدرج التكراري الخاص بالفرضية الثالثة   شكل (3−6):رسم منحنى الانحدار للفرضية الثالثة





حيث يظهر المدرج التكراري في الشكل (3-5) أن شكل المنحنى قريب من التوزيع الطبيعي مما يعني أن البيانات تقريبا تتبع التوزيع الطبيعي، وكما يظهر الشكل (3-6) أن الأخطاء في التقدير (البواقي) والمتمثلة بالنقاط في لوحة الانتشار تتجمع حول خط الانحدار وبالتالي فان (البواقي) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي مما يعني تحقق شروط تحليل الانحدار وأن هذا الأسلوب ملائم لتحليل البيانات.

ولمعرفة فيما إذا كان خط الانحدار ملائماً للبيانات تم إيجاد جدول تحليل تباين خط الانحدار والجدول (4-21) يوضح ذلك.

جدول (4-21): تحليل تباين خط الانحدار الخاص بالفرضية الثالثة

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
المناخ الريادي	الانحدار	8.908	1	8.908	30.810	0.000
	البواقي	46.259	160	0.289		
	المجموع	55.167	161			
المناخ الريادي و دعم الإدارة	الإنحدار	10.164	2	5.082	17.954	0.000
	البواقي	45.003	159	0.283		
	المجموع	55.167	161			

يتضح من نتائج الجدول (4-21) أن خط الانحدار ملائم للبيانات لأن قيمة (P value = 0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وأن أبعاد المناخ الريادي ودعم الإدارة تسهم بفاعلية في التنبؤ بقدرات الربط مع السوق.

ولمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ندرج فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) المتعلق بالفرضية الثالثة، والنتائج في الجدول (4-22) توضح ذلك.

جدول(4-22): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتدرج) لتأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) بدلالة أبعادها في قدرات الربط مع السوق لقطاع البنوك

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	R	R2	نموذج الانحدار	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P value
المناخ الريادي	0.402	0.161	الثابت	2.638	0.252	10.459	0.000
			المناخ الريادي	0.373	0.067	5.551	0.000
المناخ الريادي و دعم الإدارة	0.429	0.184	الثابت	2.536	0.254	9.973	0.000
			المناخ الريادي	0.240	0.092	2.606	0.010
			دعم الإدارة	0.165	0.078	2.106	0.037

أشارت النتائج في الجدول (4-22) إلى أن قيمة t المحسوبة لبعد المناخ الريادي (2.606) ومستوى دلالتها (0.010)، ولبعد دعم الإدارة (2.106) ومستوى دلالتها (0.037)، وجود أهمية إحصائية لهذين البعدين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بحيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t أقل من (0.05).

بذلك يتم استبعاد كل من أبعاد (توفر الموارد، الشخصية المبادرة، القابلية الإدراكية، استقلالية العمل)، مما يعني أن بعدي ريادة الأعمال الداخلية التي كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية فقط وعلى التوالي على قدرات الربط مع السوق هما، بعد المناخ الريادي حيث فسر لوحده ما نسبته (R^2=0.161) من التباين في

قدرات الربط مع السوق، ثم بعد دعم الإدارة حيث فسر مع بعد المناخ الريادي ما نسبته (R^2=0.184) من التباين في قدرات الربط مع السوق.

مما يعني أن أهم متنبئ بقدرات الربط مع السوق هو المناخ الريادي يليه بعد دعم الإدارة، وبذلك أمكن كتابة أفضل معادلة للتنبؤ بقدرات الربط مع السوق من البعدين السابقين على النحو التالي:

قدرات الربط مع السوق = 2.536 + 0.240× المناخ الريادي + 0.165 × دعم الإدارة.

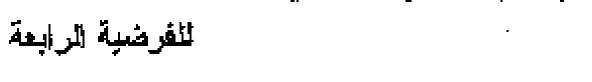
بذلك يتم رفض الفرضية الصفرية حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد المناخ الريادي عند مستوى دلالة (α =0.010) ولبعد دعم الإدارة عند مستوى دلالة (α =0.037) في تحسين قدرات الربط مع السوق لقطاع البنوك.

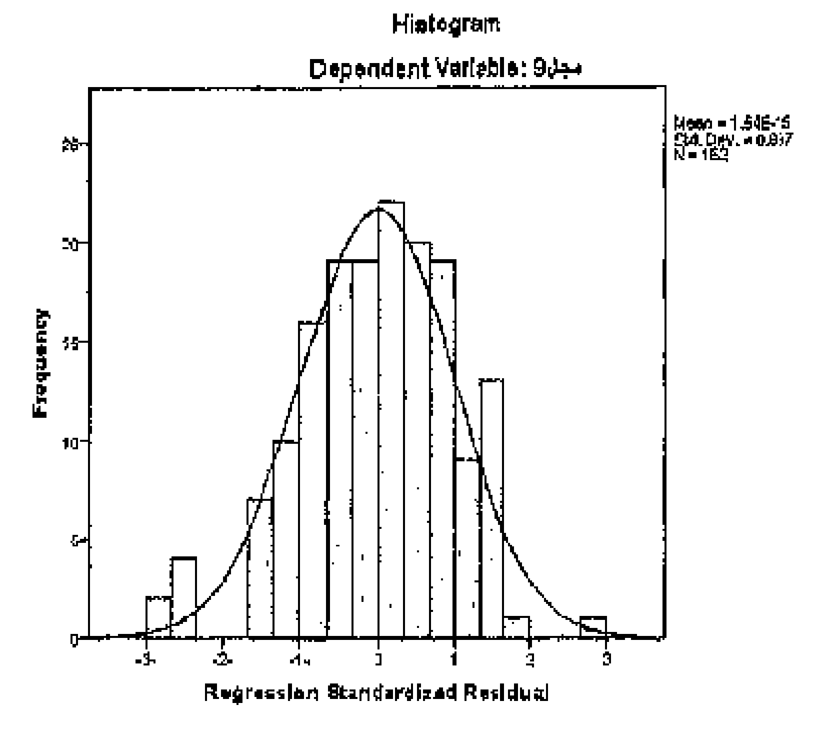
(4- 3- 2) اختبار الفرضية الرابعة

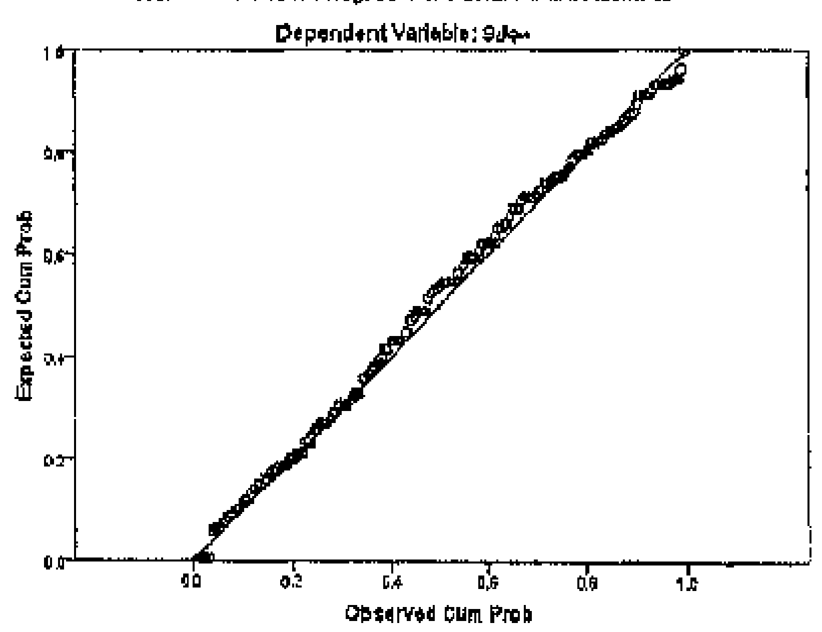
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات تكنولوجيا المعلومات لقطاع البنوك.

أُستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة تأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات تكنولوجيا المعلومات لقطاع البنوك، باستخدام طريقة تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise method)، لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. وقبل البدء باختبار الفرضيات يجب معرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح الشكلان (3-7) و(3-8) ذلك.

شكل (3-7):المدرج التكراري الخاص بالفرضية الرابعة   شكل (3-8):رسم منحنى الانحدار


للفرضية الرابعة





حيث يظهر المدرج التكراري في الشكل (3-7) أن شكل المنحنى قريب من التوزيع الطبيعي مما يعني أن البيانات تقريبا تتبع التوزيع الطبيعي، وكما يظهر الشكل (3-8) أن الأخطاء في التقدير (البواقي) والمتمثلة بالنقاط في لوحة الانتشار تتجمع حول خط الانحدار وبالتالي فان (البواقى) تتوزع حسب التوزيع الطبيعى مما يعني تحقق شروط تحليل الانحدار وأن هذا الأسلوب ملائم لتحليل البيانات. ولمعرفة فيما إذا كان خط الانحدار ملائماً للبيانات تم إيجاد جدول تحليل تباين خط الانحدار والجدول (4-23) يوضح ذلك.

جدول (4-23): تحليل تباين خط الانحدار الخاص بالفرضية الرابعة

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
دعم الإدارة	الانحدار	16.833	1	16.833	46.904	0.000
	البواقي	57.422	160	0.359		
	المجموع	74.255	161			

يتضح من نتائج الجدول (4-23) أن خط الانحدار ملائم للبيانات لأن قيمة (P value = 0.000) وهي أقل من (α=0.05)، مما يعني أن بعد دعم الإدارة يسهم بفاعلية في التنبؤ بقدرات تكنولوجيا المعلومات.

ولمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ندرج فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) المتعلق بالفرضية الرابعة، والنتائج في الجدول (4-24) توضح ذلك.

جدول(4-24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتدرج) لتأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) بدلالة أبعادها في تحسين قدرات تكنولوجيا المعلومات لقطاع البنوك

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	R	R2	نموذج الانحدار	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P value
دعم الإدارة	0.476	0.227	الثابت	2.354	0.236	9.990	0.000
			دعم الإدارة	0.437	0.064	6.849	0.000

يتضح من نتائج الجدول (4-24) أن قيمة t المحسوبة لبعد دعم الإدارة (6.849) ومستوى دلالتها (0.000)، وجود أهمية إحصائية لهذ البعد، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بحيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t أقل من (0.05).

بذلك يتم استبعاد كل من أبعاد (المناخ الريادي، توفر الموارد، الشخصية المبادرة، القابلية الإدراكية، استقلالية العمل)، مما يعني أن بعد دعم الإدارة فقط كان له تأثير ذات دلالة احصائية على قدرات تكنولوجيا المعلومات حيث فسر لوحده ما نسبته (R^2=0.227) من التباين في قدرات تكنولوجيا المعلومات.

مما يعني أن أهم متنبئ بقدرات تكنولوجيا المعلومات هو بعد دعم الإدارة، وبذلك أمكن كتابة أفضل معادلة للتنبؤ بقدرات تكنولوجيا المعلومات على النحو التالي:

قدرات تكنولوجيا المعلومات = 2.354 + 0.437× دعم الإدارة.

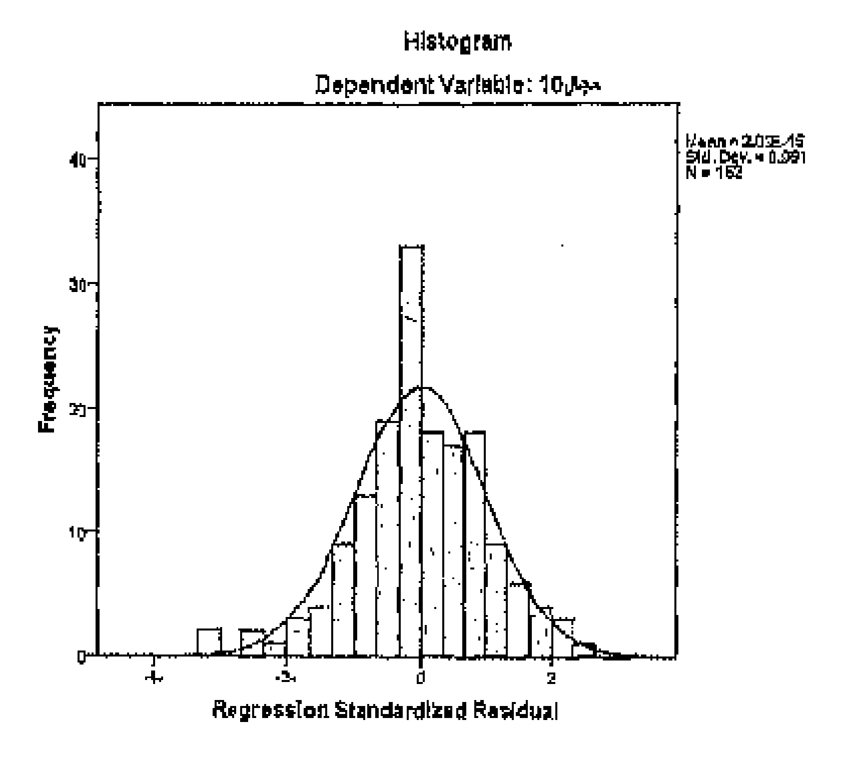
بذلك يتم رفض الفرضية الصفرية حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة عند مستوى دلالة (α =0.000) في تحسين قدرات تكنولوجيا المعلومات لقطاع البنوك.

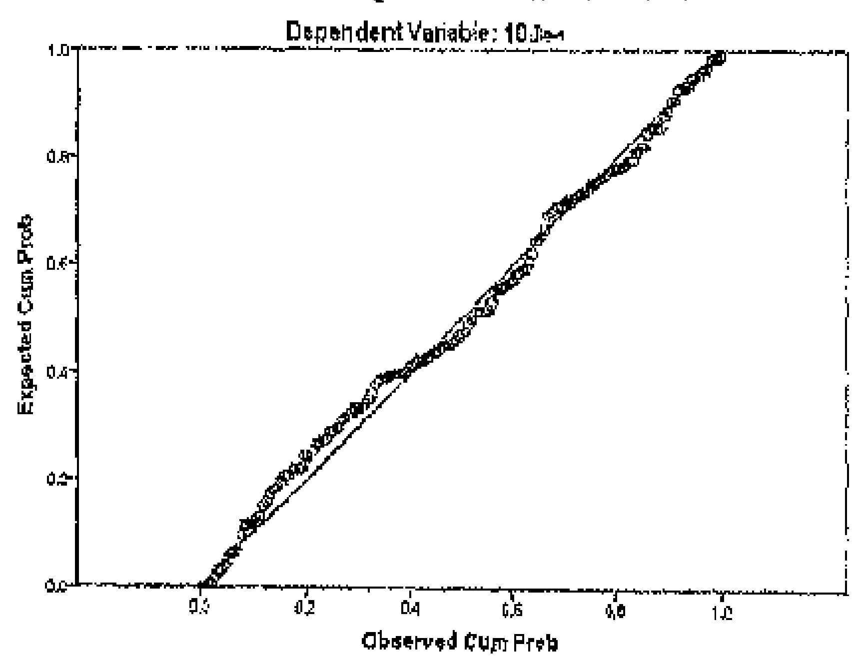
(4- 3- 2) اختبار الفرضية الخامسة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي لقطاع البنوك.

أستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة تأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي لقطاع البنوك، باستخدام طريقة تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise method)، لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. وقبل البدء باختبار الفرضيات يجب معرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح الشكلان (3-9) و(3-10) ذلك.

شكل(3–9):المدرج التكراري الخاص بالفرضية الخامسة شكل(3–10):رسم منحنى الانحدار للفرضية الخامسة





حيث يظهر المدرج التكراري في الشكل (3-9) أن شكل المنحنى قريب من التوزيع الطبيعي مما يعني أن البيانات تقريبا تتبع التوزيع الطبيعي، وكما يظهر الشكل (3-10) أن الأخطاء في التقدير (البواقي) والمتمثلة بالنقاط في لوحة الانتشار تتجمع حول خط الانحدار وبالتالي فان (البواقى) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي مما يعني تحقق شروط تحليل الانحدار وأن هذا الأسلوب ملائم لتحليل البيانات. ولمعرفة فيما إذا كان خط الانحدار ملائماً للبيانات تم إيجاد جدول تحليل تباين خط الانحدار والجدول (4-25) يوضح ذلك.

جدول (4-25): تحليل تباين خط الانحدار الخاص بالفرضية الخامسة

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
دعم الإدارة	الانحدار	13.422	1	13.422	64.817	0.000
	البواقي	33.138	160	0.207		
	المجموع	46.562	161			
دعم الإدارة و القابلية الإدراكية	الانحدار	16.522	2	8.261	43.723	0.000
	البواقي	30.040	159	0.189		
	المجموع	46.562	161			
دعم الإدارة والقابلية الإدراكية و المناخ الريادي	الانحدار	17.942	3	5.981	33.016	0.000
	البواقي	28.620	158	0.181		
	المجموع	46.562	161			

يتضح من نتائج الجدول (4-25) أن خط الانحدار ملائم للبيانات لأن قيمة (P value = 0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وأن أبعاد كل من دعم الإدارة والقابلية الإدراكية والمناخ الريادي تسهم بفاعلية في التنبؤ بقدرات تكنولوجيا العمل المصرفي.

ولمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ندرج فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) المتعلق بالفرضية الخامسة، والنتائج في الجدول (4-26) توضح ذلك.

جدول(4-26): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتدرج) لتأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) بدلالة أبعادها في تحسين قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي لقطاع البنوك

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	R	R^2	نموذج الانحدار	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P value
دعم الإدارة	0.537	0.288	الثابت	2.570	0.179	14.361	0.000
			دعم الإدارة	0.390	0.048	8.051	0.000
دعم الإدارة و القابلية الإدراكية	0.596	0.355	الثابت	1.898	0.238	7.966	0.000
			دعم الإدارة	0.315	0.050	6.323	0.000
			القابلية الإدراكية	0.256	0.063	4.049	0.000
			الثابت	1.650	0.250	6.613	0.000

دعم الإدارة والقابلية الإدراكية و المناخ الريادي	0.621	0.385	دعم الإدارة	0.201	0.064	3.167	0.002
			القابلية الإدراكية	0.225	0.063	3.583	0.000
			المناخ الريادي	0.209	0.075	2.800	0.006

أشارت النتائج في الجدول (4-26) إلى أن قيمة t المحسوبة لبعد دعم الإدارة (3.167) ومستوى دلالتها (0.002)، ولبعد القابلية الإدراكية (3.583) ومستوى دلالتها (0.000)، ولبعد المناخ الريادي (2.800) ومستوى دلالتها (0.006)، وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد الثلاثة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بحيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t أقل من (0.05).

بذلك يتم استبعاد كل من أبعاد (توفر الموارد، الشخصية المبادرة، استقلالية العمل)، مما يعني أن أبعاد ريادة الأعمال الداخلية التي كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية فقط وعلى التوالي على قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي هي ثلاثة أبعاد فقط، وهي: بعد دعم الإدارة حيث فسر لوحده ما نسبته (R^2=0.288) من التباين في قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي، ثم بعد القابلية الإدراكية حيث فسر مع بعد دعم الإدارة ما نسبته (R^2=0.355) من التباين في قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي، وأخيراً بعد المناخ الريادي حيث فسر مع بعدي دعم الإدارة والقابلية الإدراكية ما نسبته (R^2=0.385) من التباين في قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي.

مما يعني أن أهم متنبئ بقدرات تكنولوجيا العمل المصرفي هو دعم الإدارة يليه القابلية الإدراكية وأخيرا المناخ الريادي، وبذلك أمكن كتابة أفضل

معادلة للتنبؤ بقدرات تكنولوجيا العمل المصرفي من المتغيرات الثلاثة السابقة على النحو التالي:

قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي = 1.650 +0.201× دعم الإدارة + 0.225 × القابلية الإدراكية+ 0.209 × المناخ الريادي.

بذلك يتم رفض الفرضية الصفرية حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة عند مستوى دلالة (α =0.002) ولبعد القابلية الإدراكية عند مستوى دلالة (α =0.000) ولبعد المناخ الريادي عند مستوى دلالة (α =0.006) في تحسين قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي لقطاع البنوك.

(4- 3- 2) اختبار الفرضية السادسة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الإدارية لقطاع البنوك.

أستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة تأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الإدارية لقطاع البنوك، باستخدام طريقة تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise method)، وذلك لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. وقبل البدء باختبار الفرضيات يجب معرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح الشكلان (3-11) و(3-12) ذلك.

شكل (3-11):المدرج التكراري الخاص بالفرضية السادسة   شكل (3-12):رسم منحنى الانحدار للفرضية السادسة

Histogram

Dependent Variable: مجال11

Mean = -1.42E-15
Std. Dev. = 0.984
N = 162

Frequency

Regression Standardized Residual

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: مجال11

Expected Cum Prob

Observed Cum Prob

حيث يظهر المدرج التكراري في الشكل (3-11) أن شكل المنحنى قريب من التوزيع الطبيعي مما يعني أن البيانات تقريبا تتبع التوزيع الطبيعي، وكما يظهر الشكل (3-12) أن الأخطاء في التقدير (البواقي) والمتمثلة بالنقاط في لوحة الانتشار تتجمع حول خط الانحدار وبالتالي فان (البواقي) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي مما يعني تحقق شروط تحليل الانحدار وأن هذا الأسلوب ملائم لتحليل البيانات. ولمعرفة فيما إذا كان خط الانحدار ملائماً للبيانات تم إيجاد جدول تحليل تباين خط الانحدار والجدول (4-27) يوضح ذلك.

جدول (4-27): تحليل تباين خط الانحدار الخاص بالفرضية السادسة

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
المناخ الريادي	الانحدار	13.175	1	13.175	58.803	0.000
	البواقي	35.849	160	0.224		
	المجموع	49.024	161			
المناخ الريادي و استقلالية العمل	الانحدار	14.588	2	7.294	33.678	0.000
	البواقي	34.436	159	0.217		
	المجموع	49.024	161			

يتضح من نتائج الجدول (4-27) أن خط الانحدار ملائم للبيانات لأن قيمة (P value = 0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وأن أبعاد المناخ الريادي واستقلالية العمل تسهم بفاعلية في التنبؤ بالقدرات الإدارية.

ولمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ندرج فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) المتعلق بالفرضية السادسة، والنتائج في الجدول (4-28) توضح ذلك.

جدول(4-28): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتدرج) لتأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) بدلالة أبعادها في القدرات الإدارية لقطاع البنوك

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	R	R^2	نموذج الانحدار	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P value
المناخ الريادي	0.518	0.269	الثابت	2.036	0.222	9.170	0.000
			المناخ الريادي	0.454	0.059	7.668	0.000
المناخ الريادي و استقلالية العمل	0.545	0.298	الثابت	1.886	0.226	8.341	0.000
			المناخ الريادي	0.382	0.065	5.894	0.000
			استقلالية العمل	0.147	0.058	2.554	0.012

أشارت النتائج في الجدول (4-28) إلى أن قيمة t المحسوبة لبعد المناخ الريادي (5.894) ومستوى دلالتها (0.000)، ولبعد استقلالية العمل (2.554) ومستوى دلالتها (0.012)، وجود أهمية إحصائية لهذين البعدين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بحيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t أقل من (0.05).

بذلك يتم استبعاد كل من أبعاد (دعم الإدارة، توفر الموارد، الشخصية المبادرة، القابلية الإدراكية)، مما يعني أن بعدي ريادة الأعمال الداخلية التي كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية فقط وعلى التوالي على القدرات الإدارية هما: بعد المناخ الريادي حيث فسر لوحده ما نسبته (R^2=0.269) من التباين في القدرات

الإدارية، ثم بعد استقلالية العمل حيث فسر مع بعد المناخ الريادي ما نسبته (R^2=0.298) من التباين في القدرات الإدارية.

مما يعني أن أهم متنبئ بالقدرات الإدارية هو المناخ الريادي يليه بعد استقلالية العمل، وبذلك أمكن كتابة أفضل معادلة للتنبو بالقدرات الإدارية من البعدين السابقين على النحو التالي:

القدرات الإدارية = 1.886 + 0.382× المناخ الريادي + 0.147 × استقلالية العمل.

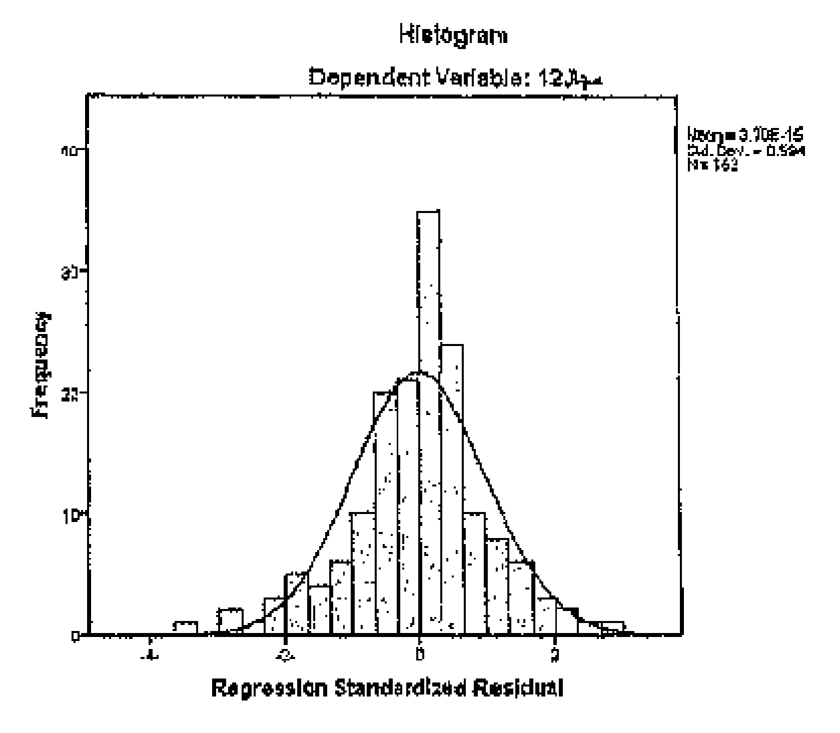
بذلك يتم رفض الفرضية الصفرية حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد المناخ الريادي عند مستوى دلالة (α =0.000) ولبعد استقلالية العمل عند مستوى دلالة (α =0.012) في تحسين القدرات الإدارية لقطاع البنوك.

(4- 3- 2) اختبار الفرضية السابعة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات المعرفية لقطاع البنوك.

أستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة تأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات المعرفية لقطاع البنوك، باستخدام طريقة تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise method)، وذلك لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. وقبل البدء باختبار الفرضيات يجب معرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح الشكلان (3-13) و(3-14) ذلك.

شكل (3-13): المدرج التكراري الخاص بالفرضية السابعة   شكل (3-14): رسم منحنى الانحدار للفرضية السابعة



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: مجال12

Expected Cum Prob

Observed Cum Prob

حيث يظهر المدرج التكراري في الشكل (3-13) أن شكل المنحنى قريب من التوزيع الطبيعي مما يعني أن البيانات تقريبا تتبع التوزيع الطبيعي، وكما يظهر الشكل (3-14) أن الأخطاء في التقدير (البواقي) والمتمثلة بالنقاط في لوحة الانتشار تتجمع حول خط الانحدار وبالتالي فان (البواقي) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي مما يعني تحقق شروط تحليل الانحدار وأن هذا الأسلوب ملائم لتحليل البيانات.

ولمعرفة فيما إذا كان خط الانحدار ملائماً للبيانات تم إيجاد جدول تحليل تباين خط الانحدار والجدول (4-29) يوضح ذلك.

جدول (4-29): تحليل تباين خط الانحدار الخاص بالفرضية السابعة

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
دعم الإدارة	الانحدار	12.654	1	12.654	56.255	0.000
	البواقي	35.991	160	0.225		
	المجموع	48.645	161			
دعم الإدارة و الشخصية المبادرة	الانحدار	13.613	2	6.807	30.893	0.000
	البواقي	35.032	159	0.220		
	المجموع	48.645	161			

يتضح من نتائج الجدول (4-29) أن خط الانحدار ملائم للبيانات لأن قيمة (P value = 0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وأن أبعاد المناخ الريادي واستقلالية العمل تسهم بفاعلية في التنبؤ بالقدرات المعرفية.

ولمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ندرج فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) المتعلق بالفرضية السابعة، والنتائج في الجدول (4-30) توضح ذلك.

جدول(4–30): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتدرج) لتأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) بدلالة أبعادها في القدرات المعرفية لقطاع البنوك

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	R	R^2	نموذج الانحدار	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P value
دعم الإدارة	0.510	0.260	الثابت	2.479	0.187	13.292	0.000
			دعم الإدارة	0.379	0.051	7.500	0.000
دعم الإدارة و الشخصية المبادرة	0.529	0.280	الثابت	2.118	0.253	8.375	0.000
			دعم الإدارة	0.325	0.056	5.789	0.000
			الشخصية المبادرة	0.150	0.072	2.086	0.039

أشارت النتائج في الجدول (4–30) إلى أن قيمة t المحسوبة لبعد دعم الإدارة (5.789) ومستوى دلالتها (0.000)، ولبعد الشخصية المبادرة (2.086) ومستوى دلالتها (0.039)، وجود أهمية إحصائية لهذين البعدين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بحيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t أقل من (0.05).

بذلك يتم استبعاد كل من أبعاد (المناخ الريادي، توفر الموارد، القابلية الإدراكية، استقلالية العمل)، مما يعني أن بعدي ريادة الأعمال الداخلية التي كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية فقط وعلى التوالي على القدرات المعرفية هما: بعد دعم الإدارة حيث فسر لوحده ما نسبته (R^2=0.260) من التباين في القدرات

المعرفية، ثم بعد الشخصية المبادرة حيث فسر مع بعد دعم الإدارة ما نسبته (R^2=0.280) من التباين في القدرات المعرفية.

مما يعني أن أهم متنبئ بالقدرات المعرفية هو دعم الإدارة يليه بعد الشخصية المبادرة، وبذلك أمكن كتابة أفضل معادلة للتنبؤ بالقدرات المعرفية من البعدين السابقين على النحو التالي:

القدرات المعرفية = 2.118 + 0.325× دعم الإدارة + 0.150 × الشخصية المبادرة.

بذلك يتم رفض الفرضية الصفرية حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة عند مستوى دلالة (α =0.000) ولبعد الشخصية المبادرة عند مستوى دلالة (α =0.039) في تحسين القدرات المعرفية

(4- 3- 2) **اختبار الفرضية الثامنة**

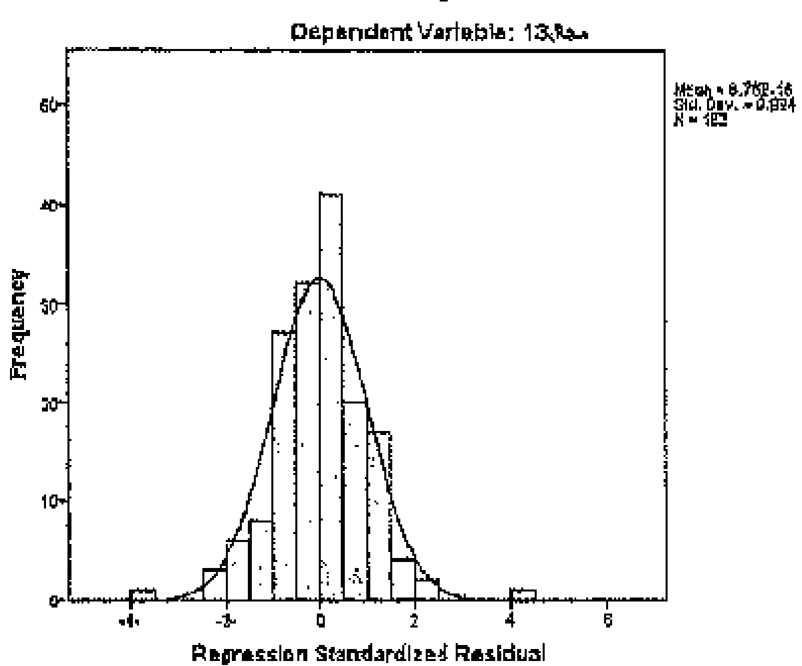
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الإبداعية لقطاع البنوك.

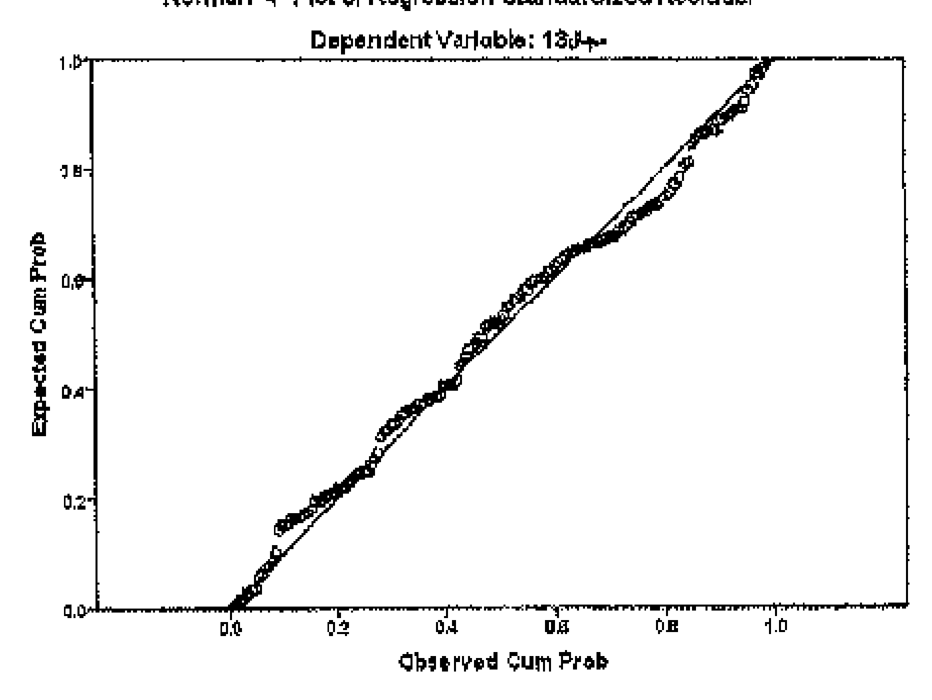
أُستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة تأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في تحسين القدرات الإبداعية لقطاع البنوك، باستخدام طريقة تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise method)، وذلك لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. وقبل البدء باختبار الفرضيات يجب معرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح الشكلان (3-15) و(3-16) ذلك.

شكل (3-15):المدرج التكراري الخاص بالفرضية الثامنة

شكل (3-16):رسم منحنى الانحدار للفرضية الثامنة







حيث يظهر المدرج التكراري في الشكل (3–15) أن شكل المنحنى قريب من التوزيع الطبيعي مما يعني أن البيانات تقريبا تتبع التوزيع الطبيعي، وكما يظهر الشكل (3–16) أن الأخطاء في التقدير (البواقي) والمتمثلة بالنقاط في لوحة الانتشار تتجمع حول خط الانحدار وبالتالي فان (البواقي) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي مما يعني تحقق شروط تحليل الانحدار وأن هذا الأسلوب ملائم لتحليل البيانات.

ولمعرفة فيما إذا كان خط الانحدار ملائماً للبيانات تم إيجاد جدول تحليل تباين خط الانحدار والجدول (4–31) يوضح ذلك.

جدول (4–31): تحليل تباين خط الانحدار الخاص بالفرضية الثامنة

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P value
دعم الإدارة	الانحدار	21.898	1	21.898	68.866	0.000
	البواقي	50.877	160	0.318		
	المجموع	72.775	161			
دعم الإدارة و المناخ الريادي	الانحدار	23.394	2	11.697	37.662	0.000
	البواقي	49.381	159	0.311		
	المجموع	72.775	161			

يتضح من نتائج الجدول (4–31) أن خط الانحدار ملائم للبيانات لأن قيمة (P value = 0.000) وهي أقل من (α=0.05)، وأن أبعاد دعم الإدارة والمناخ الريادي تسهم بفاعلية في التنبؤ بالقدرات الإبداعية.

ولمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ندرج فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) المتعلق بالفرضية الثامنة، والنتائج في الجدول (4–32) توضح ذلك.

جدول(4-32): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتدرج) لتأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) بدلالة أبعادها في القدرات الإبداعية لقطاع البنوك

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها	R	R^2	نموذج الانحدار	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P value
دعم الإدارة	0.549	0.301	الثابت	1.875	0.222	8.454	0.000
			دعم الإدارة	0.499	0.060	8.299	0.000
دعم الإدارة و المناخ الريادي	0.567	0.321	الثابت	1.543	0.266	5.792	0.000
			دعم الإدارة	0.374	0.082	4.562	0.000
			المناخ الريادي	0.211	0.096	2.194	0.030

أشارت النتائج في الجدول (4-32) إلى أن قيمة t المحسوبة لبعد دعم الإدارة (4.562) ومستوى دلالتها (0.000)، ولبعد المناخ الريادي (2.194) ومستوى دلالتها (0.030)، وجود أهمية إحصائية لهذين البعدين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بحيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t أقل من (0.05).

بذلك يتم استبعاد كل من أبعاد (توفر الموارد، الشخصية المبادرة، القابلية الإدراكية، استقلالية العمل)، مما يعني أن بعدي ريادة الأعمال الداخلية التي كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية فقط وعلى التوالي على القدرات الإبداعية هما: بعد دعم الإدارة حيث فسر لوحده ما نسبته (R^2=0.301) من التباين في القدرات

الإبداعية، ثم بعد المناخ الريادي حيث فسر مع بعد دعم الإدارة ما نسبته (R^2=0.321) من التباين في القدرات الإبداعية.

مما يعني أن أهم متنبئ بالقدرات الإبداعية هو دعم الإدارة يليه بعد المناخ الريادي، وبذلك أمكن كتابة أفضل معادلة للتنبؤ بالقدرات الإبداعية من البعدين السابقين على النحو التالي:

القدرات الإبداعية= 1.543 + 3.74× دعم الإدارة + 2.11 × المناخ الريادي.

بذلك يتم رفض الفرضية الصفرية حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة عند مستوى دلالة (α =0.000) ولبعد المناخ الريادي عند مستوى دلالة (α =0.030) في تحسين القدرات الإبداعية لقطاع البنوك.

ملخص تكرار تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

يظهر الجدول (4–33) ملخص تكرار تأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها على أبعاد القدرات الاستراتيجية. .

جدول (4-33): ملخص تكرار تأثير جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها على أبعاد القدرات الاستراتيجية

جوانب ريادة الأعمال الداخلية بدلالة أبعادها		التأثير على (تركيبة) القدرات الاستراتيجية	عدد مرات التأثير على أبعاد القدرات الاستراتيجية	التأثير على القدرات التسويقية	التأثير على قدرات الربط مع السوق	التأثير على قدرات تكنولوجيا المعلومات	التأثير على قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي	التأثير على القدرات الإدارية	التأثير على القدرات المعرفية	التأثير على القدرات الإبداعية
الجوانب	الأبعاد									
الجوانب التنظيمية	المناخ الريادي	✓	4		✓		✓	✓		✓
	دعم الإدارة	✓	6	✓	✓	✓	✓		✓	✓
	توفر الموارد		0							
الجوانب الفردية	الشخصية المبادرة		1						✓	
	القابلية الإدراكية	✓	1				✓			
	استقلالية العمل		1					✓		

يظهر الجدول (4-33) أن بعد دعم الإدارة جاء في المرتبة الأولى من حيث عدد مرات التأثير في أبعاد القدرات الاستراتيجية، حيث تكرر تأثيره ست (6) مرات، تلاه بعد المناخ الريادي والذي جاء في المرتبة الثانية، في حين تكرر تأثير الأبعاد التالية (الشخصية المبادرة، والقابلية الإدراكية، واستقلالية العمل) مرة واحده فقط، في حين لم تظهر النتائج أي تأثير لبعد توفر الموارد على أي بعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1.5): مناقشة نتائج الدراسة

(2.5): التوصيات

(5-3): اتجاهات للبحث مستقبلاً

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

سعياً للإجابة على أسئلة الدراسة و غرضها الرئيس المتمثل في تحليل دور ريادة الأعمال الداخلية بجانبيها التنظيمي والفردي في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك، سيقوم الباحث ابتداءً بمناقشة النتائج المتعلقة بريادة الأعمال الداخلية، بجوانبها التنظيمية والفردية، للتعرف على درجة توافرها، أو توظيفها، داخل قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن ثم التطرق إلى مناقشة النتائج المتعلقة بالقدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك محل الدراسة، بهدف التعرف على مدى امتلاك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية للقدرات الاستراتيجية أولاً، ويتبع ذلك التعرف على أثر ريادة الأعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية والفردية في تحسين أبعاد القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك محل الدراسة، من خلال مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة ثانياً.

حيث يتناول هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة، والمعروضة في الفصل الرابع وتفسيرها، كما تقدم مجموعة من التوصيات الهامة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

(1.5): مناقشة نتائج الدراسة

أولاً : مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

ما درجة توفر جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) في قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

أشارت نتائج الدراسة، ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إلى درجة توافق تراوحت ما بين القوية والمتوسطة لجوانب ريادة الأعمال الداخلية التنظيمية والفردية، وبدلالة أبعادها، كما سيأتي:

(1): الجوانب التنظيمية لريادة الأعمال الداخلية

أشارت نتائج الدراسة الخاصة بالجوانب التنظيمية فقط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، على درجة توافق متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للجوانب التنظيمية (3.4420)، بانحراف معياري (0.64711). مما يدل على توفر هذه الجوانب في البنوك الوطنية الفلسطينية بصورة معتدلة، أي ليست بالصورة المثالية أو الكافية. حيث جاءت النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد الجوانب التنظيمية كما يلي:

1. المناخ الريادي.

أظهرت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد المناخ الريادي بشكل عام، على درجة توافق قوية، تدل على توفر خصائص المناخ الريادي داخل البنوك الوطنية الفلسطينية. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد المناخ الريادي (3.6965)، بانحراف معياري (0.62991)، حيث جاء هذا البعد بالمرتبة الأولى بين أبعاد الجوانب التنظيمية، وبالمرتبة الثانية بين أبعاد ريادة الأعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية والفردية مجتمعة، مما يدل على إدراك المديرين في قطاع البنوك لأهمية تمكين خصائص المناخ الريادي؛ كمميزة لبيئة البنك الداخلية، مثل توفر الثقة، والانفتاحية، وتشجيع العاملين على العمل الجماعي، وتجربة أساليب جديدة في العمل. في حين تكرر تأثير هذا البعد على أبعاد القدرات الاستراتيجية (6) مرات، مما يدل على أهمية تأثيره.

لكن ومع توفر خاصية تقدير العاملين، ممن يقدمون أفكاراً إبداعية وبدرجة مرتفعة داخل البنوك الوطنية الفلسطينية، تبقى عملية إقناع الإدارة بتبني تلك الأفكار، عملية ليست بتلك السهولة. في حين جاءت خاصية التسامح عند

الفشل بعد تنفيذ المقترحات الجديدة، في أدنى سلم خصائص المناخ الريادي -لا يعني ذلك عدم توفرها مطلقاً- داخل البنوك، حيث يعزى ذلك إلى درجة المخاطرة المرتفعة، والنتائج المترابطة بتنفيذها، وخاصة في القطاع المالي كقطاع البنوك. ومع أن سياسية المسامحة عند الفشل، من أفضل أساليب تمكين ريادة الأعمال الداخلية، يُلاحَظ غيابها إلى درجة ما داخل البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث حصلت على درجة توافق متوسطة، الأمر الذي يتوجب على إدارات البنوك؛ اتباع سياسات تسمح بالتجريب، وتوفر حرية كافية لتنفيذ أفكار الموظفين الإبداعية، حتى وإن فشلت سابقاتها، فالخوف لا يولد إلا خوف، والخوف يقتل السلوك الريادي للعاملين.

2. دعم الإدارة

أشارت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد دعم الإدارة بشكل عام، على درجة توافق متوسطة، تدل على درجة استعداد معتدلة- ليست ضمن المستوى المطلوب-، من قبل المديرين داخل البنوك الوطنية الفلسطينية، لتسهيل عمليات السلوك الريادي داخلها أو تعزيزها، تؤشر على مستوى إدراك متوسط، لم يصل حد المستوى المطلوب والكافي، لكن يبقى هذا الدعم موجوداً إلى حد ما. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد دعم الإدارة (3.6173)، بانحراف معياري (0.73978)، حيث جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية بين أبعاد الجوانب التنظيمية، وبالمرتبة الرابعة بين أبعاد ريادة الأعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية والفردية مجتمعة، كما تكرر تأثير هذا البعد على أبعاد القدرات الاستراتيجية (4) مرات مما يدل على أهمية تأثيره.

ومن الواضح ان إدارات البنوك الوطنية الفلسطينية، تعمل على توضيح استراتيجيات البنك الموضوعة، وتوصيلها إلى العاملين داخل البنك، لتساعدهم في تحديد أولويات أعمالهم، وتحفيز العاملين؛ من خلال تفويضهم بمسؤوليات أعمال جديدة حال كانت مستويات أدائهم متميزة، لكن لا تنظر الإدارة إلى ضرورة تقدير جهود الموظفين الإبداعية، ومكافئتها، أو اشراكهم في تحسين

إجراءات العمل كأولويات تحفيزية، وفي ذلك يتضح عدم إدراك المديرين الكافي لأهمية مكافأة الجهود الريادية، أو توفير الموارد البشرية، والدعم اللازمين للفعل الريادي. وبالنظر إلى نتائج البعد السابق (المناخ الريادي) -حيث يمكن الربط هنا- يدرك المديرون أهمية الأفكار الإبداعية، ولكن بشكل غير كاف، فلا يدرك المديرين أهمية تنفيذها أو تبنيها، فلا يكفي التقدير والاهتمام بتلك الأفكار فقط، بل يجب توفير ما يلزم لتعزيز الجهود، والأفعال الريادية. الأمر الذي يتطلب قيام إدارات البنوك بالاهتمام بشكل أكبر بأساليب الدعم الإداري، وتنويعها، والمتعلقة بتسهيل وتعزيز عمليات السلوك الريادي داخل البنوك، مثل تأييد الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة للفعل الريادي الداخلي.

3. توفر الموارد

بيّنت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد توفر الموارد بشكل عام، على درجة توافق متوسطة، تدل على درجة استعداد ليست كافية من قبل المديرين داخل البنوك الوطنية الفلسطينية، لتوفير موارد الوقت، والموارد المادية، والمالية، واللازمة لتنفيذ الأفكار الريادية أو تطويرها. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد دعم الإدارة (3.0123)، بانحراف معياري (0.83314)، حيث جاء هذا البعد بالمرتبة الثالثة بين أبعاد الجوانب التنظيمية، وبالمرتبة الخامسة بين أبعاد ريادة الأعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية والفردية مجتمعة.

وترتبط النتائج الخاصة ببعد توفر الموارد، بالنتائج السابقة والمتعلقة ببعدي المناخ الريادي ودعم الإدارة، والتي أشارت إلى إدراك المديرين لأهمية الأفكار الإبداعية للعاملين، التي لم ترقَ إلى المستوى المطلوب، أي التبني والتطبيق، وهذا ما يتضح من خلال النتائج الخاصة ببعد توفر الموارد، حيث جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على كافة الفقرات، بدرجة توافق متوسطة، مما يدل على أن إدارات البنوك لا تعمل على توفير ما يلزم من موارد الوقت، أو الموارد المالية، والتجهيزات المادية، اللازمة والكافية لتنفيذ الأفكار الريادية

وتطويرها، بدرجة كافية أو ضمن المستوى المطلوب. الأمر الذي يدعو الى ضرورة قيام إدارات البنوك الوطنية الفلسطينية، توفير ما يلزم من موارد، وبدرجة كافية ومعقولة، تسمح بتبني وتطبيق الأفكار الريادية وتطويرها، وقد يمكن ذلك من خلال توفير نسبة مالية معينة من الأرباح السنوية؛ تُعنى بتطوير الأفكار الريادية، وتنفيذها، أو تحويلها إلى مشروعات واقعية.

(2): الجوانب الفردية لريادة الأعمال الداخلية

أشارت النتائج الخاصة بالجوانب الفردية **فقط،** على درجة توافق متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للجوانب الفردية (3.4128)، بانحراف معياري (0.46804). مما يدل على توفر هذه الجوانب في البنوك الوطنية الفلسطينية بصورة معتدلة، أي ليست بالصورة المثالية أو الكافية. حيث جاءت النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد الجوانب الفردية كما يلي:

1. الشخصية المبادرة

أشارت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد الشخصية المبادرة بشكل عام، على درجة توافق قوية، تدل على تمتع العاملين في البنوك الوطنية الفلسطينية بخصائص الشخصية المبادرة. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد الشخصية المبادرة (3.7025)، بانحراف معياري (0.57929)، حيث جاء هذا البعد بالمرتبة الأولى بين جميع أبعاد ريادة الأعمال الداخلية التنظيمية والفردية كافة. حيث يفيد تمتع الأفراد العاملين بخصائص الشخصية المبادرة، في تعزيز سلوكهم الريادي داخل البنوك، ويظهر ذلك جلياً من خلال تملك الأفراد العاملين لقدرات التغلب على الصعاب التي تواجههم في أثناء قيامهم بالأعمال المناطة بهم من ناحية، واعتبارهم لمعوقات تنفيذ الأعمال تحدٍ يجب التغلب عليه من ناحية أخرى. كما أظهرت النتائج كذلك أن قدرات الأفراد العاملين في اكتشاف فرص أعمال جديدة لم تكن بالدرجة القوية، الأمر الذي يتطلب من إدارات البنوك الوطنية الفلسطينية، تعزيز وتمكين ذلك الجانب قصد استثمار تلك الفرص

ولصالح المنظمة وبشكل مستمر، إذا تقوم ريادة الأعمال الداخلية على فكرة استمرارية السعي لاكتشاف فرص أعمال جديدة، ومجدية، وجذابة، ومنح الأفراد العاملين الحرية الكافية لمتابعتها، دون أن يمنعهم ذلك خوف، أو لوم، أو خسارة، مع ضرورة مكافأتهم مقابل ذلك. الا أنه ومن الملاحظ، شعور الموظفين – بدرجة ما– بالخوف، الأمر الذي يحد من محاربتهم للدفاع عن أفكارهم الجديدة، وهذا يرتبط بالنتائج السابقة – ضمن الأبعاد السابقة–، والتي أشارت إلى عدم اتباع إدارات البنوك لسياسة التسامح عند الفشل، الأمر الذي قاد بدروه إلى انخفاض مستوى المدافعة تلك وارتفاع مستوى الخوف، و شعور الموظفين بعدم جدية الإدارة في تبني الأفكار الجديدة، وتطبيقها، أو الأخذ بها.

2. القابلية الإدراكية

أشارت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد القابلية الإدراكية بشكل عام، على درجة توافق قوية، تدل على تمتع العاملين في البنوك الوطنية الفلسطينية بالقابليات الإدراكية وبدرجة مرتفعة. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد القابلية الإدراكية (3.6929)، بانحراف معياري (0.58465)، حيث جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية بين أبعاد الجوانب الفردية لريادة الأعمال الداخلية، وبالمرتبة الثالثة بين أبعاد ريادة الأعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية والفردية مجتمعة. كما أظهرت النتائج ارتفاع ثقة المديرين في خبرة موظفيهم، واعتمادهم وبدرجة مرتفعة على تلك الخبرة، في حل بعض المشاكل التي تواجه البنوك، وتعزى تلك الثقة؛ إلى الصورة التي تتلقاها الإدارة حول إدراك العاملين أنفسهم لأهمية التطوير الذاتي، ومتابعتهم لما يستجد من تطورات في مجال أعمالهم، وسعيهم المستمر إلى تطوير مهاراتهم الحالية، واكتساب مهارات جديدة، الأمر الذي ولد تلك الثقة. كما تشكل هذه الثقة، عاملاً تحفيزياً اضافياً للموظفين لمواكبة ما يستجد من تطورات في مجال أعمالهم، لكن تبقى هذه العملية ليست بالكافية دون مد اليد، وتعاون الإدارة في ذلك. لكن ومن ناحية أخرى، أظهرت النتائج عدم تمتع الموظفين بالخبرة البنكية الكافية، وقد يعزى ذلك إلى حداثة

القطاع المصرفي الوطني الفلسطيني- كما يظهر من تواريخ تأسيس بعض البنوك- التي تتصف بحداثتها النسبية. حيث يوجد بعض البنوك التي لا يتجاوز عمرها الزمني الخمس سنوات، الأمر الذي يلزم توفير دورات مصرفية مهنية ومتخصصة بشكل أوسع ومدروس. كما انعكست تدني خبرة الموظفين، في قدرتهم المتوسطة على تقديم أفكاراً بنكية ذات قيمة. ويعزى ذلك أيضاً – وارتباطا بنتائج الأبعاد السابقة وخاصة بعدي دعم الإدارة وتوفر الموارد- إلى عدم ثقة الموظفين- وحال تقديمهم الأفكار الجديدة-، في استجابة الإدارة من خلال توفير الموارد اللازمة لها، أو الدعم المصاحب لتنفيذها.

3. استقلالية العمل

أشارت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد استقلالية العمل بشكل عام، على درجة توافق متوسطة، تدل على إلى انخفاض قدرة العاملين في البنوك الوطنية الفلسطينية على تحديد الأعمال الموكلة إليهم وإنجازها، وأداء المهام بشكل مستقل وذاتي، دون الغاء وجودها. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد استقلالية العمل (2.8436)، بانحراف معياري (0.70898)، حيث جاء هذا البعد بالمرتبة الأخيرة بين أبعاد ريادة الأعمال الداخلية بجوانبها التنظيمية والفردية كافة. حيث يعزى ذلك إلى انضباط العمل داخل البنوك الوطنية الفلسطينية، والتزامه بالتشريعات والقوانين والتعليمات المصرفية الصادرة أساساً عن سلطة النقد الفلسطينية، المُلزِمة بقواعد وإجراءات عمل مهنية ومحددة، حيث لا يمتلك الموظفين الحرية الكافية لأداء الأعمال بشكل مستقل وذاتي، دون الرجوع والالتزام بتلك التعليمات المنظمة للعمل المصرفي بشكل عام من ناحية، ومن ناحية أخرى، يعزى ذلك إلى صرامة قواعد وضوابط العمل المصرفي ومركزيته المرتفعة، والنابعة أصلاً تلك الصرامة، من المخاطرة المرتفعة أساساً والمصاحبة للعمل المصرفي.

ثانياً: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني

ما مدى امتلاك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية للقدرات الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أشارت النتائج المتعلقة بأبعاد القدرات الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إلى امتلاك البنوك الوطنية الفلسطينية بدرجة مرتفعة لتركيبة (مجموعة) القدرات الاستراتيجية المحددة بهذه الدراسة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للقدرات الاستراتيجية (3.8764)، بانحراف معياري (0.43934)، ويدل ذلك على امتلاك البنوك الوطنية الفلسطينية لتلك القدرات، والتي تعمل على بقاءها وازدهارها، وقدراتها على القيام بأفعال ناجحة بقصد التأثير في نموها وتطورها على الأمد البعيد.

وفيما يلي توضيحاً للنتائج المتعلقة بكل بعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية.

1. القدرات التسويقية

بينت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد القدرات التسويقية، على درجة توافق قوية، تدل وبشكل ملحوظ، على امتلاك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية لمستوى مرتفع منها، كتميزها بتقديم خدمات بنكية متنوعة، وتفهمها لحاجات عملائها، والاستجابة لها، بالإضافة إلى امتلاكها لقدرات رصد تحركات البنوك المنافسة الأخرى، واستهداف أجزاء سوقية صغيرة ومحددة. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للقدرات التسويقية (3.9160)، بانحراف معياري (0.52502). ويعزى ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية التسويق الحديث، كنشاط رئيس وهام في القطاع المصرفي، والذي يلعب دوراً بارزاً في نجاحها وتقدمها، كما أن اشتداد حدة المنافسة في القطاع المصرفي الفلسطيني – الذي يتصف أصلا بحداثته والمنتمي لقطاع الخدمات– أدى إلى أن تولي إدارات تلك البنوك، أهمية خاصة لهذا النشاط، والذي انعكس في تعزيز قدراته الاستراتيجية التسويقية.

2. قدرات الربط مع السوق

أظهرت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد قدرات الربط مع السوق، على درجة توافق قوية، تدل على امتلاك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية لتلك القدرات بشكل كاف تمكنها الربط مع عملائها في محيطها الخارجي، والمتمثلة بقدرات توليد وإدارة العلاقات مع العملاء، والمحافظة عليهم، وخاصة ذوي الملائمة المالية المرتفعة. فيما لا تجد البنوك صعوبة في نسج علاقات مثمرة مع عملاء جدد. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لقدرات الربط مع السوق (4.0185)، بانحراف معياري (0.58536). حيث احتل هذا البعد المرتبة الأولى بين أبعاد القدرات الاستراتيجية من حيث درجة الامتلاك في قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويعزى ذلك بشكل واضح، إلى ادراك المديرين لأهمية التسويق المعاصر والمتوجه بالزبون من ناحية، ومن ناحية أخرى، إدراك أهمية علاقات الزبائن كتوجه تسويقي حديث، كما اشتداد حدة المنافسة على اكتساب وجذب عملاء جدد، بين البنوك عامة، جعل إدارات البنوك تهتم بشكل أكبر، بقدرات الربط مع السوق، والتي تعمل على توكيد تلك العلاقة والمحافظة عليها.

3. قدرات تكنولوجيا المعلومات

أشارت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد قدرات تكنولوجيا المعلومات، على درجة توافق قوية، تدل على امتلاك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية لتلك القدرات بشكل ملحوظ، من خلال امتلاكها لأنظمة تكنولوجيا معلومات، تسهل عمليات تقديم وتطوير خدمات بنكية جديدة ومتميزة من ناحية، ومساعدتها في عمليات تبادل المعلومات بين وحدات البنك بشكل فاعل من ناحية أخرى. اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لقدرات تكنولوجيا المعلومات (3.9349)، بانحراف معياري (0.67913)، حيث جاء بعد تكنولوجيا المعلومات بالمرتبة الثالثة بين أبعاد القدرات الاستراتيجية التي يمتلكها قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى زيادة وعي

وإدراك المديرين لأهمية وزيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات داخل البنوك، إيماناً منها بأهميتها، ودورها البارز في زيادة كفاءة وفاعلية معظم أنشطة وعمليات البنك الرئيسة، تحقيقاً للعديد من أهدافها. لكن يجب إيلاء مزيداً من الاهتمام لموضوع متابعة سلوك المنافسين، وتحسين إمكانات رصد فرص الأعمال الجديدة في بيئة البنك الخارجية، من خلال زيادة الاستثمار في أنظمة تكنولوجيا معلومات تعمل على تحسين إمكانات الربط المعلوماتي مع البيئة الخارجية.

4. قدرت تكنولوجيا العمل المصرفي

أشارت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي، على درجة توافق قوية، تدل على امتلاك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية لتلك القدرات بشكل ملحوظ، الأمر الذي يؤكد كفاءة العمليات الإنتاجية للبنوك الوطنية الفلسطينية. حيث يظهر ذلك جلياً في قدرة البنوك، ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، على تطوير خدمات بنكية جديدة، وحتى محددة وفقا لحاجات العملاء، وتوافر الموارد البشرية المؤهلة لإدارة نظم الخدمات البنكية، وقيام البنوك بشكل مستمر على التحديث النوعي لتكنولوجيا الخدمات البنكية، كما هو الحال في قدرتها على توقع وتقدير ما يحصل من تغيرات تكنولوجية في بيئتها المحيطة. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لقدرات تكنولوجيا العمل المصرفي (3.9824)، بانحراف معياري (0.53778)، حيث جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية بين أبعاد القدرات الاستراتيجية التي يمتلكها قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية. ويعزى ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية مواكبة التغيرات التكنولوجية، وضرورة توظيف ما يلزم منها، ولصالح تطوير تكنولوجيا العمل المستخدمة، وتوفير خدمات بنكية تلبي حاجات عملائه المحددة.

5. القدرات الإدارية

أشارت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد القدرات الإدارية، على درجة توافق قوية، تدل وبشكل ملحوظ على امتلاك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية لمستوى مرتفع منها. ويظهر ذلك بشكل واضح من خلال توفر

الموارد البشرية الخبيرة، والماهرة، والقادرة على إدارة عمليات تدفق المعلومات، حيث تستطيع البنوك استقطاب ما تحتاج منها وبسهولة، كما يظهر ذلك من خلال قدرة الإدارة على التحكم بموارد البنك المالية بكفاءة، وضبط التكاليف المرتبطة بتنوع الخدمات البنكية، لكن، ومع ذلك تبقى تكاليف تقديم الخدمات المصرفية مرتفعة إلى درجة ما، ويعزى ذلك إلى نمطية تقديم المنتجات، وصعوبة المنافسة السعرية، في ظل تعليمات وتشريعات سلطة النقد الملزمة للبنوك في وضع أسعار محددة لخدماتها، كفائدة الاقتراض، والعمولة المرافقة لها، الأمر الذي جعل إدارات البنوك تنتهج استراتيجيات غير سعرية، في سبيل التميز في تقديم الخدمات البنكية، الأمر الذي انعكس في ارتفاع تكلفة تقديمها. كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للقدرات الإدارية (3.7148)، بانحراف معياري (0.55181)، وتعزى قوة الامتلاك تلك، إلى وعي وإدراك الإدارة لأهمية العنصر البشري، وضرورة الاستثمار فيه، كأساس لتعزيز وتطوير الأداء الإداري، والتنظيمي، مع انتقال التركيز على الأصول البشرية كمتغيرات استراتيجية. كما أن اعتبار عمليات التحكم بالتكاليف، وضبطها أساساً في تحسين ربحية البنوك –من أهم أهداف امتلاك البنوك للقدرات الاستراتيجية –، نرى وعي وإدراك الإدارة لذلك أيضاً. كما هو حال وعي الإدارة المصاحب المنظور في إدراك أهمية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تملكها لقدرات ادارية قوية.

6. القدرات المعرفية

أشارت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد القدرات المعرفية، على درجة توافق قوية، تدل وبشكل ملحوظ على امتلاك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية لمستوى مرتفع منها، ويتضح ذلك، من خلال امتلاكها لقدرات عمليات إدارة المعرفة؛ كاكتساب المعرفة، وتحويلها، واستخدامها. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للقدرات المعرفية (3.8501)، بانحراف معياري (0.54968)، ويعزى ذلك الارتفاع، إلى وعي الإدارة بأهمية المورد المعرفي

كضمان لفاعلية إدارة المعرفة، والمتمثلة في الحصول عليها، وتوظيفها، بما يضمن استخدامها في إنتاج خدمات بنكية جديدة ومنافسة. وكما يظهر أيضاً فإن توظيف إدارات البنوك للمعرفة المتاحة، بهدف تعديل توجهاتها الاستراتيجية، لدليل على ذلك الوعي.

7. **القدرات الإبداعية**

أشارت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد القدرات الإبداعية، على درجة توافق قوية، تعني امتلاك البنوك لقدرات تمكنها من الإبداع التنظيمي، والإبداع في الخدمات، والعمليات المصرفية. كما يظهر ذلك من خلال امتلاك البنوك، واستخدام قدراتها المتنوعة في تصميم خدمات بنكية جديدة، أو لتعديل خدماتها الحالية، وتجديدها بشكل مستمر، وامتلاكها لمعرفة ذات قيمة للإبداع في تكنولوجيا العمليات البنكية. إذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للقدرات الإبداعية (3.6782)، بانحراف معياري (0.67232)، حيث جاء بعد القدرات الإبداعية بالمرتبة السابعة والأخيرة بين أبعاد القدرات الاستراتيجية، حيث ترتبط هذه النتيجة بالنتائج الخاصة بسؤال الدراسة الأول، والمتعلق بجوانب ريادة الأعمال الداخلية الرئيسة، والتي جاءت نتائج قيم متوسطاتها الحسابية بدرجة متوسطة، فارتبط ذلك بقدرات البنوك الإبداعية، حيث تعتبر العلاقة ترابطية، وهذا ما أكده الأدب النظري لكلا المفهومين، والذي اعتبر الإبداع في قلب ريادة الأعمال الداخلية، فلو كانت درجة توافر جوانب ريادة الأعمال الداخلية قوية، لجاءت القدرات الإبداعية على رأس وأعلى القدرات الاستراتيجية. الأمر الذي يتطلب المحافظة عليها بل وتحسينها من خلال تمكين جوانب ريادة الأعمال الداخلية.

ثالثاً: النتائج المرتبطة باختبار فرضيات الدراسة الرئيسة

أشارت النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات بشكل عام على وجود تأثير لريادة الأعمال الداخلية المباشر بجوانبها التنظيمية والفردية وبدلالة أبعادها في

تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث تفاوت ذلك التأثير من حيث الجوانب وكذلك الأبعاد.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة والمتعلقة باختبار الفرضيات:

1. وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية والفردية) مجتمعة في تحسين مجموع (تركيبة) القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك الوطنية الفلسطينية. حيث تبين أن الجوانب التنظيمية تؤثر بشكل أكبر على تركيبة القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك الوطنية الفلسطينية. وعند البحث في التأثير العام لجوانب ريادة الأعمال الداخلية، وبدلالة أبعادها، تبين أن ثلاثة أبعاد فقط تؤثر في تركيبة القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك وعلى التوالي، هي: دعم الإدارة، والمناخ الريادي، وأخيراً القابلية الإدراكية للأفراد العاملين. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Moreno et al, 2007)، الذي أكد على أهمية الريادة في تطوير القدرات التنظيمية وخلقها، كما اتفقت جزئياً مع دراسة (Ireland et, al 2009).
2. تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لبعد دعم الإدارة فقط في تحسين القدرات التسويقية لقطاع البنوك. في حين لم يكن لأبعاد جوانب ريادة الأعمال الداخلية الأخرى أي تأثير معنوي. ويعزى ذلك؛ إلى تنوع أساليب دعم الإدارة المستخدمة، خاصة التحفيزية منها، كقيام المديرين بالتأكيد على أهداف البنك واستراتيجياته –وعلى رأسها التسويقية–، وتوضحيها للموظفين؛ لتساعد في تحديد أولويات أعمالهم، ولتشكل فيما بعد خارطة طريق للعمل اليومي، وتعزيز السلوك الريادي للعاملين، بالإضافة لاستخدام اسلوب توسعة العمل، الأمر الذي سينعكس ايجاباً على جهودهم التسويقية. حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ireland et al, 2009). كما اتفقت نتائج هذه الدراسة أيضاً، مع

دراسة Lee & Hsieh (2010)، والتي أكدت تأثير الريادة على القدرات التسويقية للمنظمات، وجزئياً مع دراسة (Amado et al, 2009).

3. تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لبعدي المناخ الريادي ودعم الإدارة فقط وعلى التوالي في تحسين قدرات الربط مع السوق لقطاع البنوك. ويعزى ذلك، إلى أن تمكين بيئة عمل داخلية تتصف بالثقة، والتقدير، والعمل الجماعي، يقود إلى تميزها، ومع قيام الإدارة بتوصيل استراتيجيات البنك، وأهدافه، إلى الموظفين والتي منها- خاصة في قطاع البنوك- المحافظة على علاقات العملاء واستدامتها، قادت بالتالي إلى تقوية العلاقة مع العملاء في المحيط الخارجي.

4. تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لبعد دعم الإدارة- دون غيره- في تحسين قدرات تكنولوجيا المعلومات لقطاع البنوك. وقد يعزى ذلك لدعم الإدارة للسلوك الريادي الداخلي وتعزيزه، من خلال توفير الموارد اللازمة والمتنوعة للفعل الريادي، ومنها ما يُمكن من الحصول على المعرفة السوقية والتقنية، الأمر سيقود إلى تحسين القدرات التكنولوجية للبنوك، خاصة تلك التي تعمل على التنويع في إنتاج وتقديم خدمات بنكية متميزة وجديدة، وإمكانات تبادل المعلومات بين أقسام ودوائر البنك المختلفة.

5. تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لأبعاد كل من، دعم الإدارة، والقابلية الإدارية، والمناخ الريادي، فقط وعلى التوالي، في تحسين قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي لقطاع البنوك. حيث يقود دعم الإدارة لسلوك الأفراد الريادي، مع توفر بيئة عمل داخلية متميزة، بالإضافة إلى توفر القابليات الإدراكية لدى الموظفين والمتمثلة في امتلاكهم للمعرفة وقدرات التعلم ومهارات العمل المصرفي المتميزة، إلى كفاءة العملية الإنتاجية، جوهر قدرات تكنولوجيا العمل المصرفي، وتتضح تلك الكفاءة من خلال توافر الموارد البشرية المؤهلة، والتنظيم الفاعل

لأنشطة البنك، وتملك التكنولوجيا المُحدثة. حيث اتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة (Amado et al., 2009).

6. تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لبعدي المناخ الريادي واستقلالية العمل، فقط وعلى التوالي، في تحسين القدرات الإدارية لقطاع البنوك. ويعزى ذلك إلى العنصر البشري، فالقدرات الإدارية تنشطها عناصر بشرية محفزة تعمل ضمن بيئة عمل داخلية متميزة، ويزيد من تنشيطها؛ توافر شيئاً من الحرية لهؤلاء الموظفين المحفزون أصلاً في تقرير كيفية إنجاز الأعمال. فيلاحظ الارتباط الشديد، بين توافر المناخ الريادي والاستقلالية في العمل، في تحسين القدرات الإدارية، التي تجلت الأخيرة، في قدرات تملك الموارد البشرية و سهولة استقطابها، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة قدرات تدفق المعلومات بين وحدات البنك بفاعلية، وضبط التكاليف المرتبطة بالتنوع في إنتاج الخدمات البنكية، ولولا توافر العنصر البشري المحفز لما تمكن تحقيقها.

7. تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لبعدي دعم الإدارة والشخصية المبادرة، فقط وعلى التوالي، في تحسين القدرات المعرفية لقطاع البنوك. ويعزى ذلك إلى أن قدرة البنوك في إدارة عمليات المعرفة (الاكتساب والتحويل والاستخدام) – يظهر ذلك بشكل واضح من خلال قدرات الحصول على معرفة تتعلق بخدمات بنكية جديدة ومعرفة تتعلق بالعملاء كما هو الحال في توافر قدرات لإنتاج معرفة بنكية جديدة– يعززها أولاً دعما ادارياً، يتجلى في أساليب تحفيز العاملين المتنوعة، بالتكامل مع ما يتمتع به أولئك العاملين من صفات الشخصية المبادرة، ومنها البحث المستمر حول كيفية تنفيذ الأعمال بشكل أفضل أو/و القدرة على التغلب على المعيقات التي تواجههم في أثناء قيامهم بالأعمال المناطة بهم ثانياً.

8. تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لبعدي دعم الإدارة والمناخ الريادي، فقط وعلى التوالي، في تحسين القدرات

الإبداعية لقطاع البنوك. وهو ما اتفق مع دراسة Lee & Hsieh (2010)، والتي أكدت تأثير الريادة المباشر على القدرات الإبداعية للمنظمات، ودراسة De Jong & Wennekers (2008)، والتي أشارت إلى أنه وفي حالة سلوك العمل الإبداعي، فدعم الإدارة المباشر؛ هو أحد الجوانب الهامة في ذلك. حيث يعزى ذلك، إلى أن بعد دعم الإدارة، والمتمثل في مدى استعداد المديرين لتعزيز سلوك الأفراد الريادي للعاملين، من خلال تمكين أساليب التحفيز الإداري وتنوعها، ووجود قادة الإبداع، وكذلك المناخ الريادي المتمثل في توافر بيئة عمل داخلية فيها العديد من الخصائص المشجعة على ذلك السلوك، ستؤدي إلى تحسين القدرات الإبداعية، والمتمثلة في قدرات تطوير تصاميم لخدمات بنكية جديدة بشكل مستمر، و/أو تعديل وتجديد خدمات بنكية قائمة. كما تتفق هذه النتائج مع ما تم التأكيد عليه في الأدب النظري المرتبط، من خلال تناول آراء كل من (Kuratko et al., 1990)، حول تطوير قدرات العاملين الإبداعية، وزيادة إمكانات نجاح المنظمات، وتعزيز أدائها، وكذلك مساعدتها المديرين في تجديد وتنشيط الأعمال الهادفة إلى الإبداع، من خلال تمكين ريادة الأعمال الداخلية، و (Toftoy & Chatterjee, 2004) الذين أكدا على علاقة ريادة الأعمال الداخلية بالأفكار الإبداعية والسلوك الإبداعي، وتنوع الإبداعات، ومنها ما يظهر في الخدمات، و(Nielsen et al., 1985)، من خلال تأكيدهم على دور ريادة الأعمال الداخلية في تحقيق الحاجات الإبداعية للمنظمات.

وفيما يتعلق بترتيب القدرات الإبداعية بين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك الوطنية الفلسطينية، والتي جاءت تلك القدرات في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التملك، حيث يعزى ذلك، بل ويرتبط بدرجة واضحه، بجوانب ريادة الأعمال الداخلية ودرجة توافرها أو تمكينها، ففي حين جاءت القيم الإجمالية للمتوسطات الحسابية للجوانب المذكورة سابقاً، بدرجة متوسطة، جاءت القدرات الإبداعية في تلك المرتبة (الأخيرة)، ولو ارتفعت تلك القيم المتعلقة بالجوانب، لارتفعت درجة ترتيب (تملك) القدرات الإبداعية، فالعلاقة بينها تبادلية.

(5- 2): توصيات الدراسة

يوصي الباحث، و في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، بما يأتي:

1. العمل على انتهاج سياسات ادارية تعمل على اطلاق العنان لأفكار الأفراد العاملين الجديدة (الريادية) والأخذ بها ودراستها داخل البنوك، من خلال تمكين جوانب ريادة الأعمال الداخلية التنظيمية والفردية، مثل سياسات تسمح حرية التجريب، وتعزيز سياسة التسامح عند الفشل، وحماية المبادرين. إذ يعمل توفرها؛ على تعزيز السلوك الريادي للأفراد العاملين.
2. اعتماد سياسة تنويع المحفزات الخاصة بالمبادرين، لتشمل مادية وأخرى معنوية. كمكافأة جهود العاملين الريادية، وأخذ أفكارهم الجديدة على محمل الجد، وانتهاج سياسات تعمل على تحفيزها. بشكل متواز مع توفير الاستقلالية بالعمل، بشكل لا يتعارض مع التعليمات المصرفية الملزمة.
3. ضرورة توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أفكار الموظفين الجديدة (الريادية)، وتحويلها إلى مشروعات قائمة بعد دراستها وتقييمها، على أن يكون لأصحاب هذه الأفكار؛ وضعاً وظيفاً مميزاً في المشروعات الجديدة إذا تم تنفيذها.
4. تخصيص نسبة مالية معينة من ميزانيات البنوك، تعنى بتطوير الأفكار الريادية وتنفيذها، أي تحويلها إلى مشروعات واقعية.
5. ايلاء الاهتمام بشكل أكبر بعملية التطوير الداخلي، والهادفة إلى تحسين إجراءات العمل، من خلال الأخذ بعين الاعتبار أفكار الموظفين كمصدر باعث لتلك التحسينات.
6. أهمية الاستمرار في توضيح، وتوصيل، استراتيجيات البنك، وأهدافه، إلى المستويات الإدارية الدنيا، لتعمل على تحديد أولويات أعمالهم.
7. القيام بتدريب الموظفين على طرق وأساليب رصد فرص الأعمال الجديدة، والمجدية، في بيئة البنك الخارجية، حتى وهم خارج أوقات دوامهم الرسمي، وتخصيص جهة ادارية لاستلامها ودراستها.

8. يهدف تعزيز قدرات العاملين في تقديم أفكاراً بنكية ذات قيمة، يتطلب أن تقوم إدارات البنوك بتدريب الموظفين تدريباً مصرفياً مهنيا متخصصاً، وإطلاعهم على تجارب البنوك الأخرى الريادية الناجحة.
9. التأكيد على دور ريادة الأعمال الداخلية في استمرارية تحسين قدرات البنوك الاستراتيجية، الأمر الذي يقود بالتالي إلى استدامة قدرات البنوك التنافسية وتميزها.
10. من المفضل أن تركز إدارات البنوك على بعض القطاعات السوقية المحددة والصغيرة، واستهدافها، إذا تمثل مثل هذه القطاعات فرصاً مجدية بحد ذاتها لم تُلحظ بعد.
11. مع صعوبة المنافسة السعرية بين البنوك، وضرورات المنافسة غير السعرية، يجب الاستمرار في عمليات التطوير الداخلية، خاصة ما يتعلق بالخدمات المصرفية وأساليب تقديمها.
12. التفكير بتطوير أنظمة التكنولوجيا المستخدمة حتى تصل درجة الربط مع البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى تحسين إمكانات رصد فرص أعمال جديدة، ورصد سلوك المنافسين.
13. يقود تمكين ريادة الأعمال الداخلية في المنظمات، إلى رفع عمليات التطوير التنظيمي وتنوعها، وبالتالي على دوائر التطوير المركزية في البنوك، الأخذ بأفكار الأفراد العاملين التطويرية، كمصدر لمثل هذه العمليات.
14. حيث لا يمكن حماية الخدمات المصرفية من التقليد والتكرار، يجب اعتماد أساليب غير تقليدية لتطوير الخدمات البنكية، أهمها ريادة الأعمال الداخلية، من خلال ما تولده من إبداعات.
15. ضرورة إيلاء الاهتمام وبشكل أكبر، لكفاءة العملية الإنتاجية، للوصول إلى درجة إنتاج خدمات محددة لزبائن محددين، وبالوقت المناسب.
16. إن ارتفاع تكاليف تقديم الخدمات البنكية، تحد من قدرات البنوك على تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب من إدارات البنوك، والتي تعي أصلا أهمية الخدمات والعمليات المصرفية الالكترونية، إعادة تقييمها، والمقارنة

ما بين عوائدها وتكاليفها. وهذا لا يعني الغاء أو تقليل أهمية الخدمات والعمليات الالكترونية، بل تمكينها وتطويرها، والأقدر على تقديم التوصيات الخاصة بتطويرها، هم الأفراد العاملين داخل البنوك.

17. التأكيد على أهمية المعرفة المتاحة في تطوير و/أو إنتاج الخدمات البنكية، مع ضرورة الابتعاد عن الطريقة التقليدية في إدارة العمليات البنكية، وابتكار أساليب جديدة لإدارتها، بشكل لا يتعارض مع المخاطر المرتبطة.
18. الانتباه إلى ضرورة تحسين القدرات الإبداعية داخل البنوك، ولعل من أهم ما يحقق ذلك هو ريادة الأعمال الداخلية.
19. نشر البنوك لقدراتها الاستراتيجية، بعد تحسينها بشكل أسرع من منافسيها، يعمل على تحقيق ميزات تنافسية.
20. التأكيد على أن تكون القدرات الاستراتيجية محددة لحاجات الزبائن (حاليين أو مرتقبين)، الذي يقود بدروه إلى التنويع في إنتاج الخدمات البنكية والمبادرة في تقديمها.

(5- 3): اتجاهات للبحث مستقبلاً

1. يتطلب البحث ودراسة العلاقة ما بين ريادة الأعمال الداخلية وعملية التطوير التنظيمي، من خلال قدرة الأولى في إطلاق العنان لأفكار الموظفين الجديدة (الريادية)، التي تشكل تلك الأفكار مصدراً لعملية التطوير.
2. يمكن إجراء دراسات تحلل تأثير السلوك الريادي للأفراد العاملين، على أداءهم، والمخرجات الإبداعية لهم و لمنظماتهم.
3. الاهتمام بإجراء دراسات أخرى تبحث في التفاعل الحاصل ما بين الريادة والتسويق (التسويق الريادي).
4. كما يمكن إجراء دراسات أخرى تتناول نفس المتغيرات تغطي مجتمعا دراسيا غير القطاع البنكي.

قائمة المراجع

(أولاً): قائمة المراجع باللغة العربية:

1. اوسو، خيري علي (2010، 26-29 نيسان)، متغيرات بيئة الريادة وتأثيراتها على رضا الزبون الداخلي، دراسة تطبيقية في جامعة دهوك. **قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر، الريادية في مجتمع المعرفة**. جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمّان.
2. البطش، محمد وليد، وابو زينة، فريد كامل (2007). **مناهج البحث العلمي، تصميم البحث والتحليل الاحصائي**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان.
3. بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل (2009). **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. جواد، ناجي، حجازي، هيثم، والعجلوني، محمد (2010، 26-29 إبريل)، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية أنموذج مقترح للمنظمات الأردنية. **بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة**، جامعة الزيتونة الأردنية، الاردن.
5. الحسيني، فلاح حسن (2006). **إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز** (ط. 1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
6. حمزاوي، شريف (2009). القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز: اطار نظري وفرضيات بحثية. **التواصل**، عدد 24، 8-44.
7. الخفاجي، نعمة عباس (2004). **الإدارة الاستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات**. (ط. 1). عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

8. زيدان، عمرو علاء الدين (2007). **ريادة الأعمال، القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

9. السكارنة، بلال خلف (2010). **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان.

10. العنزي، سعد علي حمود، والعطوي، عامر علي حسين (2010). **الاحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**. 16 (58): 1-28.

11. منصور، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (2010). **نظرية المنظمة مدخل العمليات**. عمّان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

12. النجار، فايز جمعة و العلي، عبد الستار محمد (2010). **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**. عمّان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

13. بورصة فلسطين. دليل الشركات. 2009.

14. موقع سلطة النقد الفلسطينية الالكتروني. http://www.pma.ps/

(ثانياً): قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

1. Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational Support for Intrapreneurship and its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance. **Management Decision**, 48(5):732-755.
2. Amo, B.W. (2005). **Employee Innovation behavior**, unpublished doctoral dissertation. Bodo Regional University, Norway.
3. Amo, B.W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, 2(2):144 - 158.
4. Antoncic, B. (2001). Organizational Processes in Intrapreneurship: a Conceptual Integration. **Journal of enterprising culture**. 9(2): 221-235.
5. Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study. **Industrial Management & Data Systems**, 107(3):309-325.
6. Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10 (1): 7-24.
7. Antonic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross- Cultural Validation. **Journal of Business Venturing**, 16:495-527.
8. Appleyard, M.M., Nile W. H., & David C. M. (2000). **Managing the Development and Transfer of Process Technologies in the Semiconductor Manufacturing Industry**. In G. Dosi, R. R. Nelson, and S. G. Winter, eds., The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. London: Oxford University Press: 183-207.

9. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1):99-120.

10. Barringer, B., Bluedorn, A. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 20:421-444.

11. Belousova, O., Gailly, B., & Basso, O. (2010). A Conceptual Model of Corporate Entrepreneurial Behavior, **Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference,** Lausanne (Switzerland), (9-13) June 2010.

12. Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F., & Perez-Arostegui, M. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. **Industrial Management & Data Systems**, 110(4):550 – 566.

13. Bess, J. (2001). **The Building of Strategic Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: Case Studies in the New Zealand Seafood Industry,** unpublished doctoral dissertation, Massey University, New Zealand.

14. Birchall, D., Tovstiga, G. (2005). **Capabilities for Strategic Advantage Leading through Technological Innovation**, Palgrave Macmillan, New York.

15. Bosma, N., Stam,E. & Wennekers, S. (2010). **Intrapreneurship:An International study.** EIM Research Reports (H201005), EIM, Netherlands. This paper is part of the Research Program SCALES carried out by EIM and financed by the Dutch Ministry of Economic Affairs. Available at: http://www.icsb2011.org/download/18.62efe22412f41132d41800012668/100.pdf

16. Brush, C., Greene, P., Hart, M., & Haller, S. (2001). From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base. **Academy of Management Executive**, 15(1): 64-78

17. Butos, W. N. (Editor). (2010). **Advances in Austrian Economics**, Volume 13: Social Science of Hayek's The Sensory Order. Retrieved from http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10376647&ppg=284. Emerald Group Publishing Ltd.

18. Cargill, B. (2007). **Models of Organizational and Managerial Capability for the Entrepreneurial University in Australia**, unpublished doctoral dissertation.

19. Carlsson, S. (2001). Knowledge Management in Network Contexts, Global Co-Operation in the New Millennium. **The 9th European Conference on Information Systems Bled**, Slovenia, June 27-29.

20. Change, J. (2000). Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exporeneurship. **International Journal of Entrepreneurship**, Vol. 4, 69-104

21. Chen, M., H., & Cangahuala, G. (2010). **Corporate entrepreneurship environment and organizational performance in technology manufacturing sector**. Proceedings of the Technology management for global economic growth (pecmet). Phuket, Thailand (July 18-22). Available at: http://nchu.creatop.com.tw/upfiles/ADUpload/oc_downmul2339104156.pdf.

22. Choo, C. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. **International Journal of Information Management**, Vol.16, No.5, 329-340

23. Christensen, K. (2005). Enabling Intrapreneurship: the case of a knowledge-Intensive Industrial Company, **European Journal of Innovation Management,** 8(3): 305-322.

24. Christensen, K. (2007). **Intrapreneurship: Exploration and Exploitation of Internal Resources**, unpublished doctoral dissertation, University of Aarhus, Denmark,

25. Covin, J. G., and Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice,** 24(1) : 47-63.

26. Cunningham, J.B. & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management,** 29:45-67.

27. Davis, T. (2006). **Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument: Systematic Validation of A Measure,** unpublished Master thesis in Information Resource Management, Air Force Institute of Technology, Air University, Ohio.

28. Day, G.S. (1994). The capabilities of market driven-organizations. **Journal of marketing.** 58: 37-52.

29. De Jong, J. & Wennekers, S. (2008). **Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behaviour,** A report published under the SCALES-initiative (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs), as part of the 'SMEs and Entrepreneurship program financed by the Netherlands Ministry of Economic Affairs, 2008. Available at: http://www.entrepreneurship-smo.eu/pdf-ez/H200802.pdf

30. De Jong, J., Parker, S.K, Wennekers, S., & Wu, C. (2011). **Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants.** A report published under the SCALES-initiative (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs), as part of the 'SMEs

and Entrepreneurship program financed by the Netherlands Ministry of Economic Affairs. Available at: http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H201108.pdf

31. Desai, V. (2009). **Entrepreneurial Development**. Mumbai, IND, Global Media. Retrieved from http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10416391&ppg=344.

32. Desarbo, W., S., Di Benedetto, C., A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance. **Strategic Management Journal** 26(1):47-74.

33. Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J., & Lane, P.J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of Management**, 29(3):351–378.

34. Di-Masi, P. (2011). **Defining Entrepreneurship** (on-line). GDRC / the Global Development Research Center. Available at: http://www.gdrc.org/icm/micro/define-micro.html

35. Dollinger, M. J. (1995). **Entrepreneurship**. Sydney, Australia: Austen Press.

36. Dosi, G., (Editor); Nelson, R. R., (Editor); winter, S. G. (Editor). (2001). **Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Retrieved from http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10273327&ppg=21.Copyright Oxford University Press.

37. Drucker, P. (1992). The New Society of Organizations. **Harvard Business Review**, September-October, 95-104.

38. Drucker, P. F. (1974). New templates for today's organizations. **Harvard Business Review**, (January–February) 52:45–53.

39. Eesley, D.T., & Longenecker, C.O. (2006). Gateways to Intrapreneurship. **Industrial Management**.48:1-18.

40. Felin, T., Foss, N. (2004). **Organizational Routines: A Sceptical Look,** Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Working Paper No 04-13.

41. Fitzsimmons, J.R., Douglas, E.J., Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2005) Intrapreneurship in Australian Firms. **Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management**.11:1- 17.

42. Foba, T., & Villiers, D. (2007). The Integration of intrapreneurship into a Performance Management Mode. **Journal of Human Resource Management**, 5(2):1-8.

43. Gaw, A., & Liu, S. (2004). **Corporate Entrepreneurship: Beyond Two Guys in A Garage**. Esade MBA Business Review, 67-69.

44. Gold, A. H, Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information Systems**, 18(1):185-214.

45. Goll, I., Johnson, N., & Rasheed, A. (2007). Knowledge Capability, Strategic Change, and Firm Performance: The Moderating Role of the Environment. **Management Decision**, 45(2):161-179.

46. Gordon, E.; Natarajan, K.; & Arora, A. (2009). **Entrepreneurship Development.** Himalaya Publishing House, Mumbai. Retrieved from http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10416124&ppg=17. Global Media.

47. Grant, R. (2007). **Contemporary strategy analysis**. Blackwell Publishing.

48. Harper, D. (1996). **Entrepreneurship and the market process: an enquiry into the growth of knowledge.** Burns & Oates.

49. Hathway, D., (2009). Managed **Disruption: A Blueprint for Strategic Intrapreneurship**, unpublished Master thesis, University of Warwick.

50. Havinal, V. (2009). **Management and Entrepreneurship**. New Age International. Retrieved from http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10318744&ppg=118.

51. Hill, M.E. (2003). **The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting**. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University.

52. Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2010). **Entrepreneurship** (8^{th} ed.). McGraw Hill.

53. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, 17:55-89.

54. Hortoványi, L. (2009). **Entrepreneurial Management in Hungarian SMEs**, unpublished doctoral dissertation, Corvinus University of Budapest.

55. Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(1): 19-46.

56. Johannesson, J., & Palona, I. (2010). The dynamics of Strategic Capabilities. International Business Research, 3(1):1-10. Available at: http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/4715

57. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). **Exploring corporate strategy. Text & cases**. England: Pearson education limited.

58. Kim, A. (2010). **Exploring the Linkages between Strategic Capabilities and HRM in the Korean Management Consulting**

Industry. Unpublished Master thesis, Rutgers, The State University of New Jersey.

59. Kinicki, A., & Williams, B. K. (2006). **Management, a practical introduction**. (Second ed.). McGraw-Hill College.
60. Kuratko D.F, Hornsby. J and Bishop J.W (2005). Manager's corporate entrepreneurial actions and job satisfaction, **International Entrepreneurship Management Journal**, 1:275-291.
61. Kuratko, D.F., Montagno, R.V., & Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, 11:49-58.
62. Kusar, M.T. (2010). The development and Renewal of Strategic Capabilities. PhD Dissertation. Georgia State University.
63. Laaksolahti, A. (2005). **Measuring Organizational Capabilities in the Engineering and Consulting Industry**. Department of Industrial Engineering and Management, Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology, Finland.
64. Lee, G.K. (2008). Relevance of Organizational Capabilities and Its Dynamics: What to Learn From Entrants' Product Portfolios about the Determinants of Entry Timing. **Strategic Management Journal**. 29:1257–1280.
65. Lee, J. & Hsieh, C. (2010). **A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage**. Proceedings of EABR & ETLC Conference. Dublin, Ireland. Available at: http://www.cluteinstitute.com/proceedings/2010_Dublin_EABR_Articles/Article%20415.pdf
66. Lenz, R.T. (1980). Strategic capabilities: A Concept and Framework for Analysis. **Academy of Management Review**, 5(2):225-234.

67. Lerner, M., Almor,T. (2002). Relationships among Strategic Capabilities and the performance of Women-Owned, **Journal of Small Business Management**.40 (2): 732-755.

68. Lindegaar, S. (2010). The Future of innovation is driven by people. In Stamm, B, & Trifilova, A. (Eds), **Future of Innovation** (pp. 172-173). Farnham, Surrey, GBR : Ashgate Publishing Group .

69. Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. **Academy of Management Review** 21 (1) : 135-172.

70. Macrae, N. (1978). **The Coming Entrepreneurial Revolution: a survey**, The Economist, Dec, 25.

71. Macrae, N. (1982). **Intrapreneurial Now**, the Economist, April 17.

72. Mariotti, S., & Glackin, C. (2010). **Entrepreneurship: Starting and operating a small business** (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

73. McCrea, E., & Betts, S.C. (2008). Failing to Learn from Failure: An Exploratory Study of Corporate Entrepreneurship Outcomes. **Academy of Strategic Management Journal**, 7:111-132.

74. McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. **European Journal of Innovation Management**, 8(3) : 350-372.

75. Menzel, H. C. (2008). **Intrapreneurship-conducive culture in industrial R&D: The design of a simulation game to create awareness and provide insight.** Doctoral dissertation, Eindhoven, Ecis, Eindhoven University of Technology.

76. Metz, I., Terziovski, M., & Samson, D. (2007). **Development of an Integrated Innovation Capability Model.** In M. Terziovski (Ed.),

Building Innovation Capability in Organisations: An International Cross-Case Perspective, pp. 19-50. London: Imperial College Press.

77. Mirvis, P. (1985). Formulating and Implementing Human Resources Strategy: A Model of How to Do It, Two Examples of How It's Done. **Human Resource Management,** 24(4) : 385-412.

78. Mohr, T. (2009). **Entrepreneurship in Intra-organizational Networks: An Entrepreneurial Perspective on the Management of Multi-unit Organizational Systems**. Unpublished doctoral dissertation, of the University Of St. Gallen Switzerland.

79. Monnavarian, A., & Ashena, M. (2009). Intrapreneurship: the role of social capital – empirical evidence and proposal of a new model of intrapreneurship and its relationship with social capital. **Business Strategy Series,** 10(6) : 383-399.

80. Morden, T. (2007). **Principles of Strategic Management**. Ashgate Publishing Group. Retrieved from http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10211298&ppg=64.

81. Morris, M.H. (1998). **Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies**. Westport, CT: Quorum Books. Retrieved from http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=5005135&ppg=113.

82. Nasution ,H.N. & Mavondo, F.T. (2008). Organisational Capabilities: Antecedents and Implications for Customer Value. **European Journal of Marketing,** 42(3/4) : 477-501.

83. Nielsen, R. P., Peters, M.P., & Hisrich, R. (1985). Intrapreneurship Strategy for Internal Markets—Corporate, Non-profit and Government Institution Cases. **Strategic Management Journal,** 6:181-189

84. Oukil, M. (2010). Centrality of innovation entrepreneurship, education and research in achieving growth and competitiveness: the case of Arab

and Muslim countries. **Proceedings of International Conference on Business and Economic Research (ICBER).** Kuching Sarawak, Malaysia. 15-16 March.

85. Oyarce, C. E.M. (2009). **Environmental Hostility, Individual Learning, and Intrapreneurship as Predictors of Organizational Learning: A study Applied to Tow Selecting Mining Companies in Chile.** Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University.
86. Pandza, K., Horsburgh, S., Gorton, K., & Polajnar, A. (2003). A real options approach to managing resources and capabilities. **International Journal of Operations & Production Management,** 23(9):1010-1032.
87. Parnell, J.A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. **Management Decision**, 49(1):130-155.
88. Paula, K. (1996). The Points of Transition In Reforming The Understanding And Meaning Of Entrepreneurship. **Academy of Entrepreneurship Journal**, 2: 70-93.
89. Pinochet, G. & Pellman, R. (1999). **Intrapreneuring in Action.** Berrett-Koehler, San Francisco.
90. Pizarro-Moreno, I., Real, J.C. & Sousa-Ginel, E. (2007). **Corporate Entrepreneurship: Building a Knowledge-based View of the Firm.** Working papers series, WB BSAD 07.02. University Pablo de Olavide, Spain. Available at: http://www.upo.es/serv/bib/wpbsad/bsad0702.pdf
91. Platzekst, B., Pretorius, L., & Winzker, D. (2010). A role model for entrepreneurial firms in a global business environment. **Proceedings of the 6th International Scientific Conference, Business and Management**. Available at: http://www.vgtu.lt/en/editions/proceedings.
92. Prahalad, C. K.; & Krishnan, M. S. (2008). **New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks**. Retrieved from

http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10221901&ppg=89. McGraw-Hill Professional Publishing.

93. Ramachandran, K., Devarajan, T.P. & Ray, S. (2006). Corporate Entrepreneurship: How?. **Vikalpa,** 31 (1) : 85-97.

94. Ramsundhar, R. (2009). **An Analysis Of Internal Organizational Factors That Support Intrapreneurship In BoP Business Units.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pretoria.

95. Sadler, P. (1993). **Strategic Management.** Kogan Page Ltd. Retrieved from http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10023717&ppg=178.

96. Saetre, A.S. (2001). **Intrapreneurship: An exploratory study of select Norwegian Industries.** A study funded by the research council. Available at: http://www.nec.ntnu.no/dokumenter/Intrapreneurship.pdf

97. Salarzehi, H., & Forouharfar, A. (2011). Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran). **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,** 2:490-503.

98. Scheepers, M.J., Hough, J. & Bloom, J.Z. (2008). Nurturing the corporate entrepreneurship capability. **Southern African Business Review Volume,** 12 (3): 50-75.

99. Sekaran, U. (1984). **Research Methods for Managers: A Skill-Building Approach.** Wiley & Sons.

100. Seng, A. (2009). **Capabilities-Strategy Match and Board Governance: Their Impacts on Financial Performance and Accountability-Emphasis of Government Business Enterprises.** Unpublished doctoral dissertation, RMIT University, Australia.

101. Seshadri, D.V.R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship. **Vikalpa,** 31 (1):17-29.

102. Sharma, P. & Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(3): 11-27.

103. Song, M.; R.W. Nason; and C. Anthony. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross-national investigation, **Journal of International Marketing**,16(1):4-38.

104. Spillan, j. and Parnell, J. (2006). Marketing Resources and Firm Performance among SMEs. **European Management Journal**, 24(2-3): 236–245.

105. Steinkellner, P., Zchetner, K. & Czerny, E. (2010, December). The Contribution of Psychological Entrepreneurship Research for Management Education. **Paper presented at the International Conference on Management Learning, Vienna**. Dec 1-4.

106. Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. **Strategic Management Journal**, summer special issue,11: 17-27

107. Stewart, J.K. (2009). **An Investigation of an Intrapreneurial Orientation among Employees in Service Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University, Ohio.

108. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7): 509-533.

109. Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2004). **Strategy: Core Concepts, Analytical Tools, Readings**. McGraw-Hill/Irwin.

110. Toftoy, C., Chatterjee, J. (2004). The intrapreneurial revolution: now is the time for action, **ICSB 50th World Conference**, Washington. Available at: http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper192.pdf

111. Wheelen, T.L., & Hunger, J. (2008). **Strategic management and business policy: concepts**. Prentice Hall.

112. Wyk, R.V., & Adonisi, M. (2011). An eight-factor solution for the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument. **African Journal of Business Management**, 5(8) : 3047-3055.

113. Zahra, S. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. **Journal of Business Venturing**, 10(1): 43-58.

114. Zahra, S. A. (1991), Predictors and financial outcomes of corporate Entrepreneurship. **Journal of Business venturing**, 6: 259-285.

115. Zaidi, M.F.A., & Othman, S.N. (2011). Understanding Dynamic Capability as an Ongoing Concept for Studying Technological Capability. **International Journal of Business and Social Science**, 2(6): 224-234.

116. http://www.differencebetween.com/



دار الأيام للنشر والتوزيع

عمان-ش الملك حسين - وسط البلد أول طلعة
جبل الحسين بجانب سرفيس جبل الحسين خط 9
ص.ب 925636 العبدلي 11190 الاردن
هاتف: 4633362 6 00962 تلفاكس: 4633352 6 00962
جوال: 707630 795 00962 -509925 797 00962
E-mail.salah_tallawi@yahoo.com

